

KARTOITUS KUNTIEN RUOKAPALVELUISTA

Marju Lindroos

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2015

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) LINDROOS, Marju	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.06.2015
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi KARTOITUS KUNTIEN RUOKAPALVELUISTA		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) PESONEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Suomen kuntien (N = 304) kunnallisten ruokapalveluiden järjestäminen talousarvioiden perusteella.</p> <p>Kunnalliset ruokapalvelut olivat suurimmaksi osaksi järjestetty kunnan omana palveluna. Kunnan organisaatiossa ruokapalvelut olivat 17 eri hallintokunnan alaisuudessa. Kunnallisten ruokapalveluiden tuottajina oli yhteensä 23 liikelaitosta tai yhtiötä. Näistä 13 toimi liikelaitoksena, kaksi liikelaitoskuntayhtymänä ja kahdeksan osakeyhtiönä. Kustannustietoutta on kartoitettu yli 20 000 asukkaan kunnista. Kuntien ruokapalveluiden suhde koko kunnan liikevaihtoon keskiarvona oli 2,54 prosenttia. Kunnallisen ruokapalvelun kustannus oli asukasta kohti keskimäärin 170,57 euroa vuodessa. Keskimääräinen ateriasuorite oli 2,91 euroa.</p> <p>Haastattelun avulla on selvitetty liikelaitos- tai yhtiömuodossa toimivien ruokapalveluiden tuottajien (n = 5) kokemuksia ruokapalveluista. Haastattelujen perusteella ruokapalveluiden toimivuus ja tehokkuus sekä kustannustietoisuus olivat parantuneet. Toiminnan alkuvaiheessa tilaajayhteisön sitoutuminen palveluiden ostamiseen liikelaitokselta tai yhtiöltä oli toiminnan vakiinnuttamisen kannalta tärkeää.</p> <p>Julkisten ruokapalveluiden haasteena ovat kestävän kehityksen huomioiminen, lähi- ja luomuruuan lisääminen sekä kustannustehokkuus, kilpailutus ja ulkoistaminen. Lähiruuan osuus kaikesta Suomessa syötävästä ruoasta on arviolta vain 8 prosenttia. Kun kunnallista ruokaa nauttii päivittäin noin kolmannes suomalaisista, niin julkisten ruokapalveluiden tuottajilla on keskeinen merkitys vaikuttaa lähi- ja luomuruoan käyttöön, sekä tätä kautta maaseudun elinvoimaisuuteen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) kunnallinen ruokapalvelu, liikelaitos, osakeyhtiö, kestävä kehitys, lähi- ja luomuruoka, kilpailutus, ulkoistaminen		
Muut tiedot		



Author(s) LINDROOS, Marju	Type of publication Master's thesis	Date 11.06.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 61	Permission for web publication: x
Title A Survey of Municipal Food Service		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) PESONEN, Sinikka		
Assigned by JAMK University of applied sciences		
Abstract Based on the budget information available, the aim of this thesis was to examine how the public food services are organised in Finnish municipalities (N = 304). Municipal food services were mainly found to be organized by the municipalities themselves administered by 17 subdivisions of municipal government. There were 23 public utilities or corporations producing the municipal food services. Out of these, thirteen were operating as public utility companies, two as federations of municipal utility companies and eight as public limited companies. The food service providers operating as utility companies or public limited companies were interviewed for their experiences of food service production. The interviews revealed that the functionality and efficiency as well as the cost-awareness of the food services have improved. In the initial phase, the commitment of the client organization to purchasing the services from the public utility company or limited company is vital to the establishment of the operation. Cost-awareness was surveyed in the municipalities with more than 20 000 residents. The average cost per meal was 2.91 EUR. The cost of public services was 170,54 EUR per capita. The proportion of the public food services of the municipal turnover was 2,54 per cent. The challenges for the public food services include sustainable development, increasing the amount of locally produced and organic food, cost-efficiency, competitive tendering and outsourcing. The current portion of locally produced food of all the food consumed in Finland is only about eight per cent. As almost one third of the Finnish people daily utilize public food services, the producers of the public food services could have a great impact on the amount of locally produced and organic food served in the catering outlets - and eventually, on the vitality of the local rural economy.		
Keywords/tags (subjects) public food services, public utility, corporation, sustainable development, locally produced food, organic food, competitive tendering, outsourcing		
Miscellaneous		

Sisältö

1 JOHDANTO	7
2 KUNNALLISET RUOKAPALVELUT SUOMESSA	8
2.1 Ruokapalveluiden merkitys	9
2.2 Julkisten ruokapalveluiden toteuttajat ja ateriamäärät	11
2.3 Kunnallisten ruokapalveluiden toteuttajana liikelaitos tai yhtiö	13
2.4 Ruokajärjestelmä	14
2.5 Ruokapalvelujen järjestämistavat	15
2.6 Ruokapalveluprosessi	17
2.7 Kunnallisten ruokapalveluiden järjestäminen	19
2.8 Ruokapalveluiden sopimustyytit	19
2.9 Ruokapalveluiden kustannukset	21
3. RUOKAPALVELUT OSANA YHTEISKUNTAA	22
3.1 Ruokastrategia	23
3.2 Kestävän kehityksen vaikutukset ruokapalveluihin	25
3.3 Ruokapalveluiden kehittäminen	29
3.4 Ruokapalveluiden kilpailutus	33
3.5 Onnistuvan ulkoistamisen haasteet	33
3.6 Tutkimuksien tuloksia ruokapalveluista	36
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
4.1 Kunnallisten ruokapalveluiden järjestämistavat	39
4.2 Ruokapalveluiden hallinnointi kunnissa	39
4.3 Ruokapalveluiden liikevaihdon suhde kunnan liikevaihtoon	43
4.4 Kuntien ruokapalveluiden liikevaihto	45
4.6 Ruokapalvelusta käytettävät termit ja ammattinimikkeet	48
4.7 Kokemuksia ruokapalveluiden liikelaitoksista ja yhtiöstä	49
4.8 Tutkimuksen pätevyys ja toistettavuus	54
5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	55
LÄHTEET	62

Liitteet

Liite 1. Kunnalliset ruokapalvelut

KUVIOT

Kuvio 1. Ruokapalveluiden historiaa

Kuvio 2. Joukkoruokailusuositukset

Kuvio 3. Julkisten palveluiden jakautuminen

Kuvio 4. Ruoan monet kytkennät

Kuvio 5. Julkisten ruokapalveluiden järjestäminen

Kuvio 6. Ruokapalveluprosessin muodostuminen

Kuvio 7. Ruokapalveluiden sopimustyytit

Kuvio 8. Kustannusrakenteet

Kuvio 9. Huomisen ruoka rakentuu yhteistyölle ja kilpailukyvyille

Kuvio 10. Elintarvikesektoria ohjaavat politiikat

Kuvio 11. Avaimet julkisten ruokapalveluiden tehokkuuden parantamiseksi ja kustannusten vähentämiseksi

Kuvio 12. Onnistuvan ulkoistamisen haasteet

Kuvio 13. Kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailukriteerit

Kuvio 14. Haasteena lähi- ja luomuruoan saaminen julkisiin palveluihin

TAULUKOT

Taulukko 1. Suomen suurkeittiöiden lukumäärät, mukaan lukien jakelukeittiöt

Taulukko 2. Suurkeittiöiden lukumäärät toimialoittain

Taulukko 3. Kuntien koot asukasmäärän mukaan

Taulukko 4. Kunnallisten ruokapalveluiden järjestämistavat

Taulukko 5. Ruokapalveluiden hallinnointi kunnissa

Taulukko 6. Yhtiöitetyt kunnalliset ruokapalvelut asukasluvun perusteella luokiteltuna suurimmasta pienimpään

Taulukko 7. Liikelaitos tai yhtiö ruokapalveluiden tuottajana asukasmäärien perusteella luokiteltuna

Taulukko 8. Yli 20 000 asukkaan kuntien suoritteiden keskimääräinen arvo euroina

Taulukko 9. Kuntien ruokapalveluiden liikevaihto euroina/asukas

Taulukko 10. Ruokapalvelun prosenttinen osuus kunnan liikevaihdosta

Taulukko 11. SWOT –analyysi kunnallisten ruokapalveluiden tuottajien vastauksista

1 JOHDANTO

Ruokapalvelulla tarkoitetaan kodin ulkopuolella tapahtuvaa järjestettyä ateriointia. Julkisia ruoka palveluita Suomessa hoitavat valtio ja kunnat. Kunnallisia ruokapalveluita järjestävät kuntien omat palvelujen järjestäjät, liikelaitokset ja yhtiöt, osuuskunnat, yhdistykset tai säätiöt. Ruokapalvelujen perinteet Suomessa ovat pitkät. Ensimmäiset suositukset kohdistuivat työväestöön 1900-luvun alkupuolella. Ensimmäinen kouluruokaa koskeva laki maksuttoman kouluruoan tarjoamisesta tuli vuonna 1943.

Tässä opinnäytetyössä on kartoitettu Suomen kunnallisten ruokapalveluiden sijoittumista kunnan palvelurakenteeseen vuosina 2013 - 2014. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut kartoittaa kunnallisten ruokapalveluiden sijoittuminen kunnan organisatorakenteeseen. Lisäksi on tarkasteltu kunnallisten ruokapalveluiden kustannuksia eri näkökulmista ja toteutusta liikelaitos- tai yhtiömuodossa.

Tutkimuksen kohteena olevat kuntien talousarviot sisälsivät tietoja ruokapalveluiden toteuttamisesta. Tämän tiedon löytyminen oli haasteellista. Ruokapalvelut olivat vaihtelevasti osana eri hallintokuntia. Kunnallisia ruokapalveluita hallinnoi Suomessa 17 eri hallintokuntaa. Useassa kunnassa hallintokuntien kustannukset sisältävät useita eri toimintoja. Pelkästään ruokapalveluiden osuuden löytäminen oli vaikeaa, usein mahdotonta.

Kuntia Suomessa 31.12.2013 tilastokeskuksen mukaan on 304. Luvussa ei ole mukana Ahvenanmaan kuntia. Pieniä, alle 20 000 asukkaan kuntia, on 249. Osa niistä tekee yhteistyötä toisen kunnan tai useamman kunnan kanssa palveluiden tuottamisessa. Kunnissa osa ruokapalveluista hoidetaan kunnan omana palveluna ja osa palveluista on ulkoistettu. Kunnallisten ruokapalveluiden edustajien haastattelujen perusteella liikelaitos- tai yhtiömuodossa tapahtuva toiminta on kehittänyt ruokapalveluita enemmän asiakaslähtöiseen suuntaan.

Ruokapalveluiden päivän sanoja ovat kestävä kehitys, lähi- ja luomuruoka, kustannustehokkuus, kilpailutus ja ulkoistaminen. Opinnäytetyössä on lisäksi selvitetty lähi- ja luomuruoan merkitystä osana kunnan ruokapalveluita. Julkisten ruokapalveluiden merkitys lähialueen raaka-aineiden käyttäjinä on merkittävä. Suomalaisistahan noin kolmannes väestöstä syö päivittäin mm. päiväkodeissa, kouluissa ja työpaikoilla eli käyttää kunnallisia ruokapalveluita.

Tässä työssä on pyritty löytämään vastaus seuraavaan kysymykseen: Miten kunnalliset ruokapalvelut on Suomessa toteutettu?

2 KUNNALLISET RUOKAPALVELUT SUOMESSA

Joukkoruokailulla tarkoitetaan kodin ulkopuolella tapahtuvaa järjestettyä ruokailua. Ruokailun toteuttavat julkinen sektori ja ruokapalveluyritykset. Joukkoruokailun synonyymi on ruokapalvelu, jolla korostetaan asiakaspalvelun osuutta ruokailutapahtumassa. (Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa 2010, 14.)

Suomessa on pitkät perinteet ruokapalvelujen järjestämisestä. Ensimmäiset suositukset ajoittuvat jo 1800-luvulle (ks. kuvio 1).

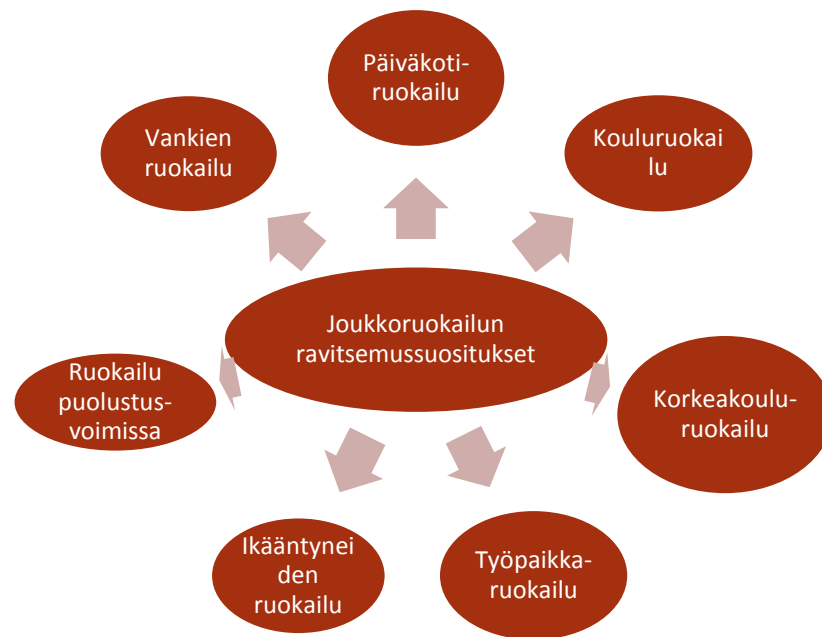


Kuvio 1. Ruokapalvelujen historiaa (Lintukangas, Manninen, Mikkola-Montonen, Pa-lojoki, Partanen & Partanen. 2007, 152 - 157; Joukkoruokailun kehittäminen Suo-messa 2010, 20)

2.1 Ruokapalveluiden merkitys

Ruokapalvelun tarkoituksena on edistää ihmisten terveyttä sekä psyykkistä ja sosiaa-lista hyvinvointia tarjoamalla ruokailun yhteydessä mahdollisuus lepoon ja virkistäy-tymiseen. Ruokapalvelun piiriin kuuluvat päiväkodit, koulut, työpaikat, varuskunnat, sairaalat sekä muut ruokaa tarjoavat laitokset. (Joukkoruokailun kehittäminen Suo-messa 2010, 18.)

Ravitsemuslaatu, eli ravitsemuksellinen laatu, käsittää ruokavalion, ruoan tai yksittäisen elintarvikkeen ravintoainekoostumuksen suhteessa ravitsemussuosituksen tavoitteisiin (Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa 2010, 14). Suomalaiset ravitsemussuositukset (Terveyttä ruoasta 2014, 5) korostavat ruokavalion kokonaisuuden ja terveyden välistä yhteyttä. Suomessa on eri ihmisryhmille annettu omat ravitsemussuositukset ruokapalvelun järjestämisestä (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Joukkoruokailusuositukset (Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa 2010, 21 - 24)

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän. Ryhmän keskeinen tavoite oli edistää ruoan ravitsemuksellisen laadun parantamista ruokapalvelussa, laadukkaiden ruokapalveluiden saatavuutta, käyttöä ja houkuttelevuutta sekä joukkoruokailun seurantaa. (Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa 2010, 16.)

2.2 Julkisten ruokapalveluiden toteuttajat ja ateriamäärät

Julkiset palvelut jakautuvat valtion ja kuntien alaisuuteen (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Julkisten palveluiden jakautuminen (Julkinen sektori 2013; Hallituksen vuosikertomus 2013)

Vuonna 2008 kahvilat, ravintolat, henkilöstöravintolat ja julkiset keittiöt valmistivat 811 miljoonaa ateriala vuodessa. Suomalaisia ateriapalveluita käytti päivittäin 34 % väestöstä ja Horeca-sektorin valmistamia aterioita syötiin henkilöä kohti 153 ateriala vuodessa. Suurkeittiöitä oli yhteensä 9 141 (ks. taulukko 1). (Nielsen, A.C 2008)

Vuonna 2011 julkisia keittiöitä oli Suomessa 9 162 ja annoksia valmistettiin 419 miljoonaa vuodessa. Horeca-sektorin aterioita syötiin keskimäärin 165 henkilöä kohti. Horeca-sektoriin kuuluvat ravintolat, kahvilat, baarit, hotellit jne. sekä henkilöstöravintolat ja julkiset keittiöt. (Horeca rekisteri 2012.)

Taulukko 1. Suomen suurkeittiöiden lukumäärät, mukaan lukien jakelukeittiöt

Julkiset keittiöt	Määrä vuonna 2008
Sairaalat	319
Vanhain- ja lastenkodit	1 919
Lasten päiväkodit	3 018
Peruskoulut ja lukiot	3 145
Ammatilliset oppilaitokset	669
Muut suurkeittiöt	71
Yhteensä	9 141

(Nielsen, A.C 2008.)

Taulukon 2 mukaan julkisten keittiöiden määrät ovat vähentyneet noin 400:lla ja vastaavasti kahviloiden ja ravintoloiden määrät ovat kasvaneet 961:llä. Tilaston vertailu on vuosilta 2009 ja 2011.

Taulukko 2. Suurkeittiöiden lukumäärä toimialoittain

	2009	2011
	kpl	kpl
Kahvilat ja ravintolat	10 429	11 211
Henkilöstöravintolat	1 349	1 360
Julkiset keittiöt	4 530	4 116

Lähde: Horeca-rekisteri 2012, 56)

Ruokapalvelutilastoja laativat tahot käyttävät eri perusteita esimerkiksi julkisten keittiöiden määrissä.

2.3 Kunnallisten ruokapalveluiden toteuttajana liikelaitos tai yhtiö

Kunnan liikelaitos on yleiskäsite, joka sisältää kolme eri liikelaitostyyppiä. Kunnan liikelaitos on osa kunnan organisaatiota, joka voi toimia myös kahden tai useamman kunnan yhteisen toimielimen alaisena isäntäkunnan liikelaitoksena. Kuntayhtymän liikelaitos on osana kuntayhtymän organisaatiota. Liikelaitoskuntayhtymä on itsenäinen oikeushenkilö. Kriteerinä on toimiminen itsenäisenä kirjanpitovelvollisena. Peruskunnat ja kuntayhtymät voivat tehdä myös yhteistoimintaa. (Kunnallinen liikelaitos, 2012.)

Tilastokeskuksen mukaan kunnan liikelaitos on kirjanpidollisesti eriytetty yksikkö. Kunta tai kuntayhtymän valtuusto on antanut kunnan muita toimintayksiköitä itenäisemmän aseman kunnan talousarviossa. Liikelaitos laatii erillisen tilinpäätöksen, joka sisältää tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja taseen. Muu kuntien liiketoiminta, kuten muuna taseyksikkönä käsitelty liikelaitos, käsitellään kuntien ja kuntayhtymien taloustilastoissa samoin kuin kunnan muu toiminta. Kuntien taloustilastoihin eivät sisälly osakeyhtiömuotoisen liiketoiminnan tulot ja menot, vaikka kunta omistaisi liikelaitoksen koko osakekannan. (Käsitteet ja määritelmät 2014.)

Kunnan hoitaessa 2 §:ssä tarkoitettua tehtävää kilpailutilanteessa markkinoilla sen on annettava tehtävä osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön hoidettavaksi (yhtiöittämisvelvollisuus).

Näitä tehtäviä ruokapalvelun näkökulmasta ovat kuntalain perusteella tuottaa omana toimintanaan palveluja kunnan asukkaille ja muille, joille kunnan on lain perusteella järjestettävä palvelut. (JulkHankL 626/2013.)

Pykälän 2 b mukaan kunta voi hoitaa ilman yhtiöittämisvelvoitetta omana toimintanaan tarkoitettua tehtävää, jos toiminnan on katsottava olevan vähäistä. Esimerkkinä lisäksi lain perusteella kunta voi tuottaa palveluja toiselle taholle tai osallistua tällaista toimintaa koskevaan tarjouskilpailuun. 66 § mukaan kunnan on hinnoiteltava toimintansa markkinaperusteisesti edellä mainituissa tapauksissa. (JulkHankL 626/2013.)

Jos kunta tai kuntayhtymä on ennen tämän lain voimaantuloa hoitanut tehtävää omana toimintanaan kilpailutilanteessa markkinoilla, kunnan tai kuntayhtymän on viimeistään vuoden 2014 loppuun mennessä siirrettävä tehtävä hoidettavaksi yhtiö-, tai säätiömuodossa taikka järjestettävä toiminta muutoin siten, ettei toiminta vääristä kilpailua.
(JulkHankL 626/2013.)

2.4 Ruokajärjestelmä

Ruokajärjestelmä muodostuu alkutuotannosta, jalostuksesta, kuljetuksista toimitusketjun eri vaiheissa sekä ruoankulutuksesta ja jätteenkäsittelystä. Lisäksi ruokajärjestelmään kuuluu maantieteellinen alue luonnonvaroineen, jossa peruselintarvikkeet tuotetaan. Kestävä ruokahuolto sisältää terveyden, ravitsemuksen, ruokatuotannon koko ketjun sekä ihmisten muodostaman toimijaverkoston (kuvio 4). (Risku-Norja, Kurppa, Silvennoinen, Nuoranne & Skinnari 2010, 15.) Ruokajärjestelmään kuuluvat kuluttajan roolissa raaka-aineen tuottaja, jalostaja, kokki sekä ruoan kuluttaja. Erilaisien toiveiden ymmärtäminen tarvitsee tehokasta kommunikointia ruokajärjestelmän toimijoiden kesken, uudenlaisia yhteyksiä sekä kontaktipintoja. (Huomisen ruoka – Esitys kansalliseksi ruokastrategiaksi 2010, 6.)



Kuvio 4. Ruoan monet kytkennät (Mukaillen Risku-Norjan kuviosta ym. 2010, 14)

Suomalaisen ruokailijan ruokatottumuksiin ovat vaikuttaneet kunnalliset ruokapalvelut. Eri tavalla määritelty ateriakokonaisuus opiskelijaruokailussa hinnan huomioiden vaikuttaa esimerkiksi ruokajuoman ja leivän valintaan. Lounassetelillä tuettu työpaikkaruoka koetaan tavalliseksi suomalaiseksi arkiruoaksi, johon ei kiinnitetä sen enempää huomiota. (Purhonen & työryhmä 2014, 189 - 190.)

2.5 Ruokapalvelujen järjestämistavat

Kunnalliset ruokapalvelut voidaan järjestää kunnan omana palveluna. Kunnat voivat myös muodostaa kuntien yhteenliittymiä ruokapalvelujen järjestämiseksi. Kunnalliset ruokapalvelut hoidetaan ostopalveluna, ulkoistamalla tai palvelu yksityistetään. Jos kunnallinen ruokapalvelu toimii kilpailutilanteissa markkinoilla, niin ruokapalvelun hoitaa silloin osakeyhtiö, osuuskunta, yhdistys tai säätiö (L 626 § 2/2013).

Julkisten ruokapalveluiden järjestäminen voidaan luokitella eri sektoreihin (kuvio 5). Näitä ovat palvelujen tuottajat, palvelujen vastaanottajat eli asiakkaat, palvelujen tuottajatyypit sekä ruoan tuottamistavat.

<p>Palvelujen tuottajat</p> <ul style="list-style-type: none"> • valmistustiimi eli omavalmistus • ulkoistettu johto ja henkilöstö • omavalmistuksen ja ulkoistamisen yhdistelmä
<p>Palvelujen vastaanottajat eli asiakkaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • julkisten tahojen asiakkaat • yksityisten tahojen asiakkaat
<p>Palvelujen hankinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • ateriat toimitetaan julkisen palvelun kautta joko tuettuna tai kokonaisuudessaan kustannukset ovat julkisen organisaation vastuulla, esimerkiksi oppilaat ja potilaat • henkilöstöateriat usein tuettuja • ateriat ja välipalat ovat julkisesti tarjolla, tavoitteena tuottaa voittoa • automaattien ateria- ja välipalatarjoilu, tavoitteena tuottaa voittoa
<p>Ruoan tuottamistavat</p> <ul style="list-style-type: none"> • ensiluokkainen ja yksilöllinen valmistus rahaa säästämättä • valmistus esimerkiksi keskuskeittiössä, kuljetus ja tarjoilu samana päivänä eri kohteisiin • tuotteet toimitetaan jäähdytettynä tai pakasteena ja kohteessa kuumennus

Kuvio 5. Julkisten ruokapalveluiden järjestäminen (Smarter food procurement in the public sector 2006, 22)

2.6 Ruokapalveluprosessi

Keskeinen osa ruokapalvelujen johtamisessa koostuu tehokkaista, korkealaatuisista ja reagointikykyisistä toimintoprosesseista. Kuviossa 6 olevan ruokapalveluprosessien toteutuksen tavoitteena on kustannusten alentaminen ja laadun parantaminen. Prosessien kehittäminen vaatii henkilöstöltä omien asenteiden ja työsuoritusten realistista tarkastelua. (Mertanen 2012, 119.)



Kuvio 6. Ruokapalveluprosessin muodostuminen (Mukailtu Mertasen kuviosta 2012, 14-15)

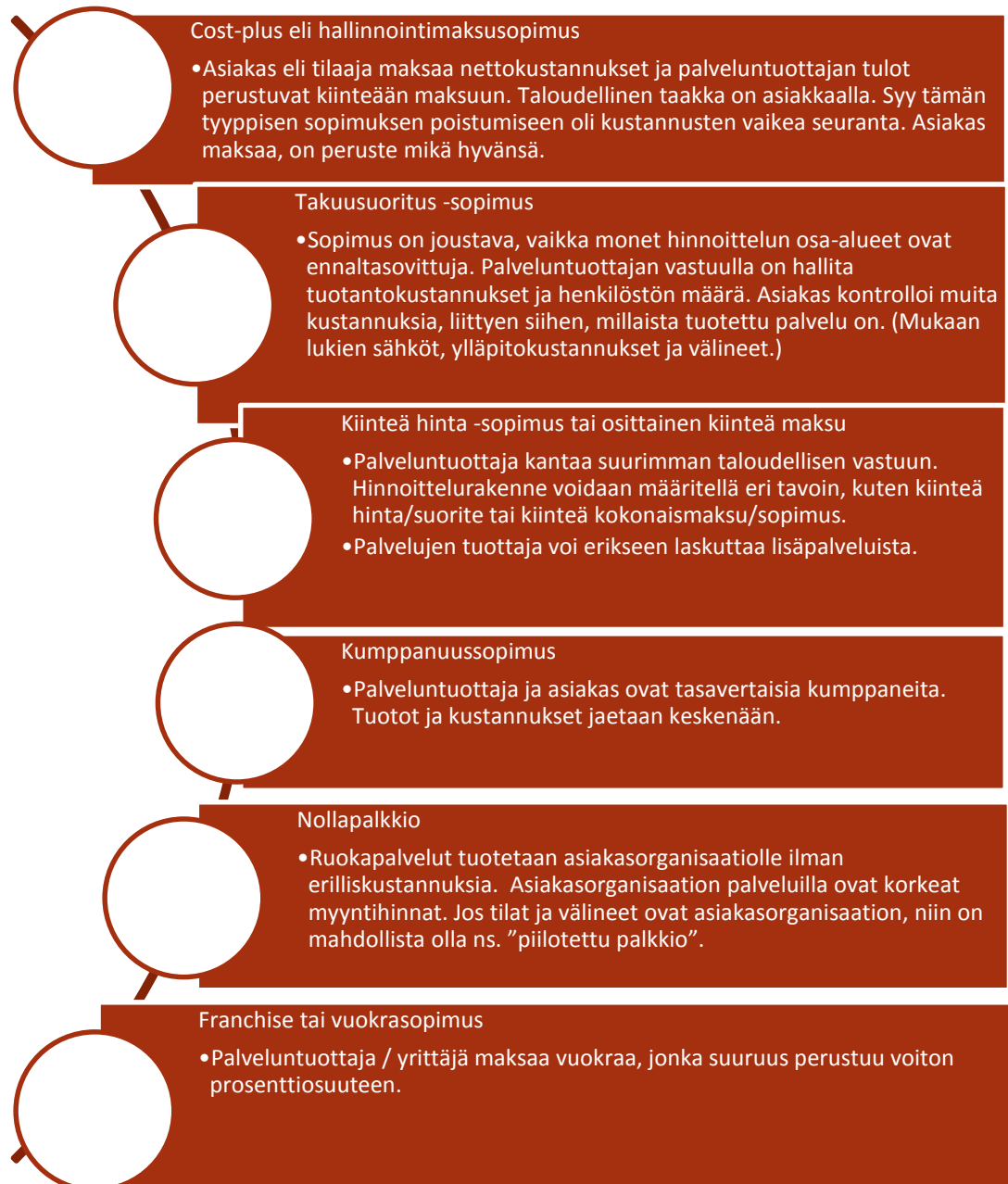
2.7 Kunnallisten ruokapalveluiden järjestäminen

Kunnan vallitsevan lainsäädännön mukaan on mahdollisuus järjestää lakisääteisiä palveluita kunnan omana tai kunnan ulkopuolelta hankittuna palveluna. Kunnan ulkopuolisista palveluista ovat käsitteet ostopalvelut, ulkoistus sekä yksityistäminen. Ostopalvelussa kunta ostaa palvelua kunnan ulkopuoliselta taholta, kuten toinen kunta, kuntayhtymä, valtio, kolmannen sektorin tuottaja tai yksityinen yritys. Ulkoistamisessa kunta siirtää sopimuksella aiemmin itse tekemiään toimintoja ulkopuolisen tehtäväksi. Palvelun tuotantovastuu siirtyy kokonaan tai osittain kunnan ulkopuolelle. Kunnille jää vastuu lakisääteisten palvelujen järjestämisestä, viranomaisvastuu sekä valvontavelvollisuus. Yksityistettäessä kunta luopuu tuotannosta sekä tuotannon järjestämis- ja rahoitusvastuusta. Kunta voi yksityistää vain palveluita, joita se on ottanut vapaaehtoisesti hoidettavakseen. (Palvelujen ulkoistus 2012, 6; Omat vai ulkoistetut palvelut 2012. 5, 3.)

2.8 Ruokapalveluiden sopimustyyppit

Julkisella hankinnalla tarkoitetaan sellaisen kirjallisen sopimuksen tekemistä, jossa hankintayksikkö on ostajana ja myyjänä yritys tai muu toimittaja. Ruokapalveluiden toimittamiseksi on erityyppisiä sopimuksia (kuvio 7). Sopimuksessa sovitaan tavaroiden hankinta, palvelun suorittaminen tai urakan tekeminen taloudellista vastiketta vastaan. (Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa 2010, 14.)

Hankintayksikkö on julkinen ostaja, usein valtion, kunnan viranomainen tai liikelaitos. Hankintayksiköt ilmoittavat julkisista hankinnoista HILMA-hankintailmoitusrekisterin kautta. HILMA-hankintailmoitusrekisteri on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton, sähköinen ilmoituskanava. (Vikstedt, Raulio, Prättälä ym. 2011, 9.)



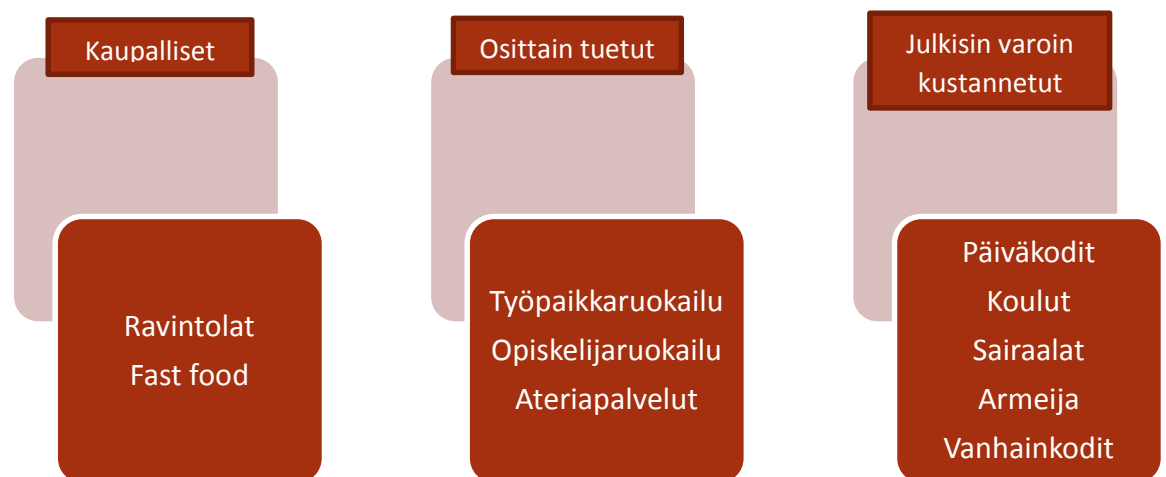
Kuvio 7. Ruokapalveluiden sopimustyytit (Wilson, Murray & McKenna-Black 2001, 208 - 209; Smarter food procurement in the public sector 2006, 24)

Franchise on kahden itsenäisen yrityksen välistä sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaisista yhteistyötä, jossa franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella sovittua maksua vastaan kehittämänsä tavara- tai palvelumerkkiä. Yrittäjälle käyttöön voidaan luovuttaa koko yrityksen toimintamalli sisältäen valmistus-, markkinointi- ja palvelumenetelmän. (Tommila, M. Franchisingosopimuksen sisältö.)

Julkiset hankinnat jaetaan hankinnan kokonaisarvon perusteella kansallisiin ja EU-hankintoihin. Vuoden 2010 kesäkuusta lähtien kynnysarvo EU-hankintoihin määritettiin 30 000 euroon. EU-hankintoja ovat kynnysarvon ylittävät tavara- ja tietyt palveluhankinnat, suunnittelukilpailut sekä palveluiden käyttöoikeussopimukset. (JulkHankL 348/2007 15 § mukaiset kansalliset kynnysarvot 1.6.2010 alkaen.)

2.9 Ruokapalveluiden kustannukset

Ruokapalveluista julkisin varoin tai ruokailua tuetuin verovaroin kustannetaan merkittävä osa. Monet yksityiset työnantajat tukevat henkilöstöruokailua lounaseteleiden avulla tai järjestämällä kohtuuhintaisia ruokapalveluja työpaikalle tai sen läheisyyteen (Aalto & Heiskanen 2011, 15). Ruokapalvelut jakautuvat kustannusrakenteen perusteella kaupallisiin, osittain tuettuihin sekä julkisin varoin kustannettuihin palveluihin (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Kustannusrakenteet (Mukailtu Mertasen & Väisäsen kuviosta 2013)

3. RUOKAPALVELUT OSANA YHTEISKUNTAA

Valtioneuvoston selonteko ruokapolitiikasta painottaa, että ruokaan liittyvä kulttuuri ja osaaminen ovat keskeinen osa sivistystä ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Suomalainen ruoka voi kilpailla hyvällä, tuoreella, terveellisellä ja vastuullisesti tuotetulla ruoalla. (Valtioneuvoston selonteko 2011, 3.)

Joukkoruokailun kehittäminen vaatii ymmärrystä sen tärkeydestä sekä vahvaa poliittista tahtotilaa. Erityisen tärkeää ja haasteellista on kehittää hintapolitiikkaa ja verotusjärjestelmää terveellisiä vaihtoehtoja suosivaksi. Ruokapalveluihin liittyvät ratkaisut tulisivat olla keskeinen osa kuntien hyvinvointistrategiaa. Valtioneuvoston kesäkuussa 2008 hyväksymässä periaatepäätöksessä todetaan, että julkisten ruokapalveluiden rahoituksen riittävydestä tulee huolehtia, ruoan tulee olla ravitsemussuositusten mukaista, henkilöstöruokailun tukijärjestelmää on kehitettävä terveellisempiä vaihtoehtoja suosivaksi ja verotuksen tulee tukea ravitsemussuositusten mukaisia vaihtoehtoja ruokapalveluissa. Lisäksi ikääntyneille on kehitettävä ruokapalveluita ja entistä useamman työikäisen tulisi olla mahdollista syödä houkuttelevaa ja ravitsemussuosituksen mukaista ruokaa työpäivän aikana. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa mahdollisuutta ruokailla tai ostaa ruokaa kouluista, eläkeläisten ruokailua päiväkodeissa tai työttömien ruokailua virastojen ruokailutiloissa. (Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa 2010, 65 - 66.)

Työmarkkinaosapuolten rooli on tärkeä terveellisen ja työaikaisen ruokailun työkykyä edistävän arvostuksen edistämisessä. Työpaikkojen johdon sitoutuminen ja ymmärrys hyvin järjestetyn henkilöstöruokailun merkityksestä edistää työvireyttä ja ennalta ehkäisee työkyvyttömyyttä. Työnantajan tulisi tukea taloudellisesti henkilöstöruokailun järjestämistä. (Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa 2010, 67.)

Ruokapalveluhenkilöstön haasteena on ylläpitää ja kehittää riittävää ravitsemusosaaamista. Tulevaisuudessa voi haasteeksi muodostua henkilöstön riittämättömyys. Am-

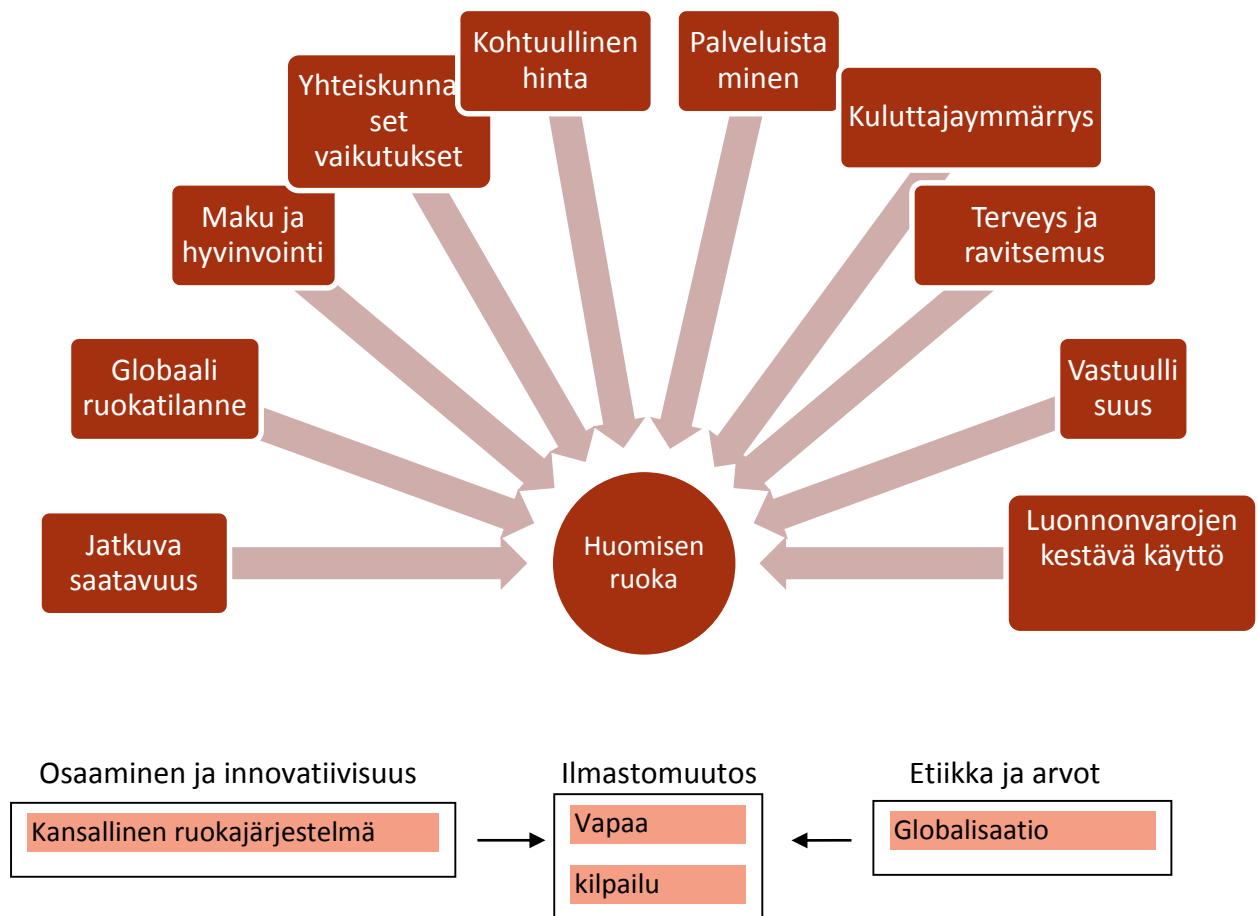
mattiosaamista heikentää alalle palkattava kouluttamaton henkilökunta. Monikulttuurisuuden lisääntyminen tuo paineita eri kulttuureista tulevien ravitsemusosaamiseen sekä kykyihin kommunikoida heidän kanssaan. Ruokapalveluhenkilöstön osaamisvaatimukseen sisältyy asiakkaan ohjaaminen ravitsemuksellisesti terveellisiin valintoihin. Siksi palkkauksen tulisi jatkossa tukea ja arvostaa ravitsemusalan ammattilaista. Julkisia ruokapalveluja hoitavat keittiöt tulisi saada ammatillisesti houkuttelevaksi vaihtoehdoksi. (Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa 2010, 63 - 64.)

Juurakko (2014, 70 - 72) on todennut, että julkisten ruokapalveluiden vetovoima nuorten alaa opiskelevien keskuudessa on erittäin alhainen. Juurakon tutkimuksessa ruokapalveluhenkilöstö koki ruokapalveluiden imagon olevan erittäin alhaalla. Imagon kohottamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat ammattiyhdistyksen esille tuominen, oman työn arvostaminen, markkinoinnin sekä täydellisen ruokapalveluorganisaation uudistaminen koko Suomessa.

3.1 Ruokastrategia

Ruokastrategian valmistelun johtoryhmän mukaan suomalaisen ruokajärjestelmän kilpailukyky perustuu kuluttajien ja heidän muuttuvien tarpeiden ymmärtämiseen. Tämä edellyttää ajattelutavan muutosta koko ruokajärjestelmän osalta. Ruokakulttuurissa on siirrytty pelkästä nälän tyydyttämisestä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin korostamiseen. (Huomisen ruoka – Esitys kansalliseksi ruokastrategiaksi 2010, 6.)

Ruokastrategian valmistelun johtoryhmän mukaan tavoitteeksi on asetettu, että ruokasektori on kasvua vuodella 2030. Perusteet tähän tavoitteeseen ovat pienen maan ketteryysedut, runsaat ja puhtaat maaperä- ja vesivarat, sekä ilmastonmuutoksen myötä todennäköisesti paranevat kasvuolosuhteet. Tutkimuksen ja kehitystyön tavoitteena tulee olla alan parempi kilpailukyky niin Suomessa kuin vientimarkkinoilakin (ks. kuvio 9). Suomessa on huippututkimusta esimerkiksi ravitsemuksen ja elintarvikehygienian osalta. Jatkossa tutkimuksen tuloksena tulisi kehittää innovaatioita, joiden avulla saadaan uusia tuotteita ja palveluita. Varsinkin paikallisiin voimavaroihin perustuva innovatiivinen toiminta turvaa ruokaketjun monipuolisuuden. (Huomisen ruoka – Esitys kansalliseksi ruokastrategiaksi 2010, 8 - 18.)



Kuvio 9. Huomisen ruoka rakentuu yhteistyölle ja kilpailukyvyille (Mukaillen Huomisen ruoka – Esitys kansalliseksi ruokastrategiaksi 2010, 5)

Huomisen ruokastrategian toteuttaminen edellyttää hallituksen näkemyksen mukaan koko suomalaisen ruokaketjun kannattavuutta ja kilpailukykyä. Ilmastomuutos ja globaali kilpailu vaikuttavat julkisten ruokapalveluiden toimintaympäristöön. Edellytyksenä kilpailukyvyille on, että suomalaiseen ruokaketjuun luodaan jäljitettävyy- ja vastuullisuusjärjestelmä. Ruokaketjun kuluttajälähtöistä tutkimusta, kehitystä ja innovaatioita tuetaan. Tutkimustulosten soveltaminen käytäntöön vaatii tukea. Verkotumalla edistetään erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten yhteistyötä sekä elintarviketutkimuksen kehitystä. Julkisen sektorin ruokahankintaosaaminen tarvitsee tukea. Ruokakasvatus tarvitsee tukea terveyttä edistävien ruokavalintojen tekemiseen sekä luomu- ja lähiruoan valintaan. Ministeriöiden välistä yhteistyötä parannetaan ruokapolitiikassa. (Valtioneuvoston selonteko ruokapolitiikasta 2011, 4.)

Ruokajärjestelmään kohdistuu erilaisia säädöksiä ja rahoitusta usean eri hallinnon alalta (ks. kuvio 10). Lisäksi ruokaan yhdistettävät asiat ovat eri ministeriöiden alaisuudessa ja lisäksi poikkihallinnollisia. (Kurunmäki, Ikäheimo, Syväniemi & Rönni 2012, 35.)



Kuvio 10. Elintarvikesektoria ohjaavat politiikat (Mukailtu Kurunmäen ym. taulukosta 2012, 35.)

3.2 Kestävän kehityksen vaikutukset ruokapalveluihin

Kestävän kehityksen tavoite on turvata hyvät elämisen edellytykset nykyisille ja tuleville sukupolville (Sneddon, Howarth & Norgaard 2005, 254). Kestävä kehitys muodostuu ympäristöstä ja luonnon kantokyvystä. Kestävään kehitykseen liittyvät taloudelliset, kulttuuriset ja sosiaaliset ulottuvuudet. (Mts. 259; Niva, Mäkelä, Kahma & Kjaernes 2014, 37:465 -484.)

Kestävä kehitys koostuu ekologisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta ja kulttuurillisesta kestävydestä. Kestävään kehitykseen vaikuttaa, miten taloudellinen ja muu yhteiskunnan kehitys edistää maan asukkaiden hyvinvointia. Ekologisen kestävyysperusehtona on ihmisen taloudellisen ja aineellisen toiminnan sopeuttaminen luonnon kestävyyskykyyn. Taloudellinen kestävyys on sisällöltään ja laadultaan tasapainoista kasvua ilman velkaantumista tai varantojen hävittämistä. Sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyyskeskeinen tehtävä on taata hyvinvoinnin edellytysten siirtyminen sukupolvelta toiselle. Maailmanlaajuisia sosiaalisen kestävyys haasteita ovat jatkuva väestönkasvu, köyhyys, ruoka- ja terveydenhuolto, sukupuolten välinen tasa-arvo sekä koulutuksen järjestäminen. Näillä haasteilla on myös merkitystä ekologiseen ja taloudelliseen kestävyyskykyyn. (Mitä on kestävä kehitys 2013.)

Keittiöissä ja ruokapalveluissa on hankittava ravitsemussuositusten mukaista sekä luonnonmukaisesti tuotettuja, kasvispainotteisia tai sesonginmukaisia elintarvikkeita. Julkisissa keittiöissä tarjotusta ruoasta 10 prosenttia on luomua vuoteen 2015 mennessä ja 20 prosenttia vuoteen 2020 mennessä. Julkisissa ruokapalveluissa on pyrittävä järjestelmällisesti ruokahävikin vähentämiseen ja energiatehokkuuden parantamiseen.

(Valtioneuvoston periaatepäätös kestävien ympäristö- ja energiaratkaisujen edistämisestä julkisissa hankinnoissa 2013)

Ammattikeittiöt voivat merkittävästi vaikuttaa ruokalistasuunnittelulla ja elintarvikkeiden valinnoilla alueelliseen ja ympäristön hyvinvointiin sekä maaseudun elinvoimaisuuteen. Julkisen joukkoruokailun raaka-aineiden ja palveluiden kilpailuttamisessa voidaan painottaa kokonaistaloudellisuutta, tuotteiden laatua, turvallisuutta ja ympäristövaikutuksia. Valtioneuvoston selonteon mukaan suurimmat esteet vastuullisiin hankintoihin ovat hankintoihin liittyvän tiedon, osaamisen ja koulutuksen puute sekä kehittymättömät, vain hintaan painottuvat hankintaprosessit. (Valtioneuvoston selonteko ruokapolitiikasta 2011, 6.)

Taloudellinen ja sosio-kulttuurinen kestävyys toteutuu suomalaisten ruokapalveluyritysten aterioissa. Kouluruokailu on maksutonta peruskoululaisille ja verovaroin tuetua opiskelijoille. Työnantajien on mahdollisuus tukea lounasruokailua työpaikoilla.

Demokraattinen ateria toteutuu, kun koko henkilöstölle tarjotaan samojen periaatteiden mukaan valmistettua ruokaa. Lainsäädännön avulla varmistetaan, että ruokapalveluiden toiminta on hygieenistä ja terveyttä edistävää. Ruokapalveluyritykset tiedottavat asiakkaille ateriavaihtoehtoista, ravintosisällöistä ja hinnoista. Ruoan ekologisuus muodostuu alkuperästä, kuljetuksesta ja jalostamisesta. Tietojen siirtyminen eri vaiheiden jälkeen asiakkaalle vaatii vielä kehittämistä. Tämän vuoksi ruoan ekologisesta kestävydestä tiedotetaan vähän. (Maukasta ja ekologisesti kestävä 2013, 4.)

Kestävän ruokalautasen periaate on vaikuttaa välittömästi julkisiin ruokapalveluihin tarjoamalla kuluttajille enemmän kasvispohjaisia, sesonginmukaisia ja luomuraaka-aineisiin perustuvia aterioita. Julkisilla ruokapalveluilla on hankintojen kautta mahdollisuus lisätä luomutuotantoa. Sesonginmukaisuuden etuina ovat uuden sadon raaka-aineiden käyttö, jolloin pienennetään varastointikuluja, vähennetään kuljetuksia sekä edistetään tuoreiden elintarvikkeiden käyttöä. (Aalto & Heiskanen 2011, 5 - 6.)

Kunnille kestävä ruokalautanen on suositus. Ongelmana periaatepäätöksen toteutumiseen on sen vapaaehtoisuus. Lisäksi varojen puuttuessa periaatepäätöksen täytönpäntöä edistäviä tukitoimia ei ole voitu toteuttaa. Toteuttajien tarvitsemat tiedot ja ohjeistukset puuttuvat, joten merkittäviä tuloksia ei voi lyhyessä ajassa odottaa. (Aalto & Heiskanen 2011, 30.)

Kestävä ateria -viestintämalli muodostuu kolmesta keskeisestä toimijasta eli tuottajasta, ruokapalvelusta ja asiakkaasta. Tuottajasta ja ruokapalvelusta muodostuu logistinen verkosto, jossa raaka-aineet tai tuotteet kulkeutuvat asiakkaalle. Jos tieto raaka-aineiden alkuperästä ja valmistuksesta siirtyy ruokapalvelun tuottajalle, voidaan laskea ravintoarvon lisäksi ympäristöä kuormittavien hiilidioksidipäästöjen määrä. (Maukasta ja ekologisesti kestävä 2013, 6.)

Lähiruoka on paikallisruokaa, joka edistää oman alueen paikallistaloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria. Lähiruoka on tuotettu ja jalostettu oman alueen raaka-aineista ja

markkinoidaan sekä kulutetaan omalla alueella. Tavoitteena on kuluttajien ja tuottajien nykyistä suurempi yhteisöllisyys sekä maantieteellisesti että sosiaalisesti. (Terveyttä ruoasta 2014, 42.)

Lähiaruokaselvityksessä pitkä määritelmä lähiruoalle on

Lähiaruoka on ruoantuotantoa ja -kulutusta, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistään oman alueensa taloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria (Kurunmäki, Ikäheimo, Syväniemi & Pönni 2012, 25).

Haapasen ja Jalavan (2014, 32 - 33) mukaan kuntien lähiruokien hankintojen ongelmia ovat saatavuusongelmat ja saatavuuden vaihtelu, alhainen jalostusaste sekä kalliimpi hinta kuin vastaavilla muilla tuotteilla. Luomun osuus kuntien elintarvikehankinnoissa oli kaksi prosenttia ja lähiruoan osuus 7 prosenttia.

Valtioneuvoston selonteon mukaan Suomesta puuttuu luomualaa yhdistävä toimija. Koko luomuketjun tulisi tehdä tehokkaammin yhteistyötä. Luomualan kehittyminen ja alan tukeminen julkisista varoista edellyttää tiivistä järjestäytymistä. Luomu- ja lähiruoan käyttöä tulisi edistää julkisissa hankinnoissa, luomu- ja luonnontuotteiden jalostusastetta tulisi nostaa sekä kehittää vientiä. (Valtioneuvoston selonteko ruokapolitiikasta 2011, 8.)

Paikallisruoan kehittämisen esteenä on Kurunmäen ym. (2010, 54 - 61) mukaan se, että käsitteenä lähiruoka sekoittaa eikä sitouta eri osapuolia. Yhteisiä tavoitteita ei ole toiminnan lähtökohdaksi ja yhteistyön pohjaksi. Markkinalähtöisen yrittäjyyden edistäminen on riittämätöntä, eli kysyntä ja tarjonta eivät kohta.

Taloustutkimus Oy toteutti suurkeittiötutkimuksen 2014 kirjekyselynä. Tutkimuksen mukaan luomua käyttävien ammattikeittiöiden määrä kasvaa. Luomutuotteiden saatavuus ei kuitenkaan kasva samassa suhteessa. Ahkerimpia luomun käyttäjiä ovat henkilöstö- ja ruokaravintolat. Pääkaupunkiseudun ammattikeittiöt käyttävät enemmän luomua kuin muualla Suomessa toimivat ammattikeittiöt. Kyselyyn vastanneista

ammattikeittiön edustajista noin 40 prosenttia toivoo voivansa lisätä luomun käyttöä. Eniten luomun käyttö on kasvamassa ruokaravintoloissa ja oppilaitoksissa. Luomutuotannon kasvu edellyttää tuottajien, jatkojalostajien ja ammattikeittiöiden henkilöstön yhteistoimintaa sekä sitoutumista markkinoiden kehittämiseen. (Pro Luomu 19.2.2015.)

Taloustutkimus Oy:n uutiskirjeessä 2015 luomutuotteet ja Reilun kaupan tuotteet kiinnostavat yhä enemmän ammattikeittiöitä. Kuitenkin luomuraaka-aineita käyttää päivittäin ainoastaan 11 prosenttia ammattikeittiöistä. Reilun kaupan tuotteita käyttää viikoittain ammattikeittiöistä 14 %. Eniten Reilun kaupan tuotteet kiinnostavat sairaaloiden, päiväkotien ja vanhainkotien ruokapalvelujen tuottajia. (Vastuullisuus kiinnostaa ammattikeittiöitä 2015.)

Reilun kaupan määritelmän mukaan kaupan toimien tulisi vahvistaa pientuottajien ja pientilallisten asemaa sen varmistamiseksi, jotta ne eivät syrjäydy maailmankaupasta. Tavoitteena on varmistaa, että tuottajat ja työntekijät saavat asianmukaisen osuuden voitosta sekä parantaa työntekijöiden sosiaalisia olosuhteita sosiaalipalvelujärjestelmien ja työntekijöiden edustusjärjestelmien avulla.[KOM (99) 619 lopullinen.]

3.3 Ruokapalveluiden kehittäminen

Kunnan ruokapalveluiden kehittämiskohteita ovat henkilökunnan jaksaminen, kyky uusiutua ja ideoida sekä julkisten ruokapalveluiden arvostaminen ja imagon kohottaminen. Esille tulleita muita kehittämiskohteita ovat aterioiden ja ruokailutilojen esteettisyys ja aterioiden terveellisyys. Pohdintaan tuli myös kannattaako ruokapalvelun keskittäminen vai hajauttaminen. (Risku-Norja ym. 2010, 42.)

Haapasen ja Jalavan (2014, 36 - 37) mukaan taloudellisten resurssien rajallisuus ja koulutetun työvoiman saanti ovat suurimmat haasteet lähitulevaisuudessa. Muita kehittämiskohteita ovat asiakaspalautteen parempi huomioiminen toiminnassa, lähi-

ruoan käytön lisääminen, kylmävalmistuksen lisääminen sekä ikääntyvien ravitsemissuosituksiin panostaminen. Tulevaisuudessa halutaan panostaa henkilöstön koulutukseen ja hyvinvointiin sekä esimiestyön kehittämiseen.

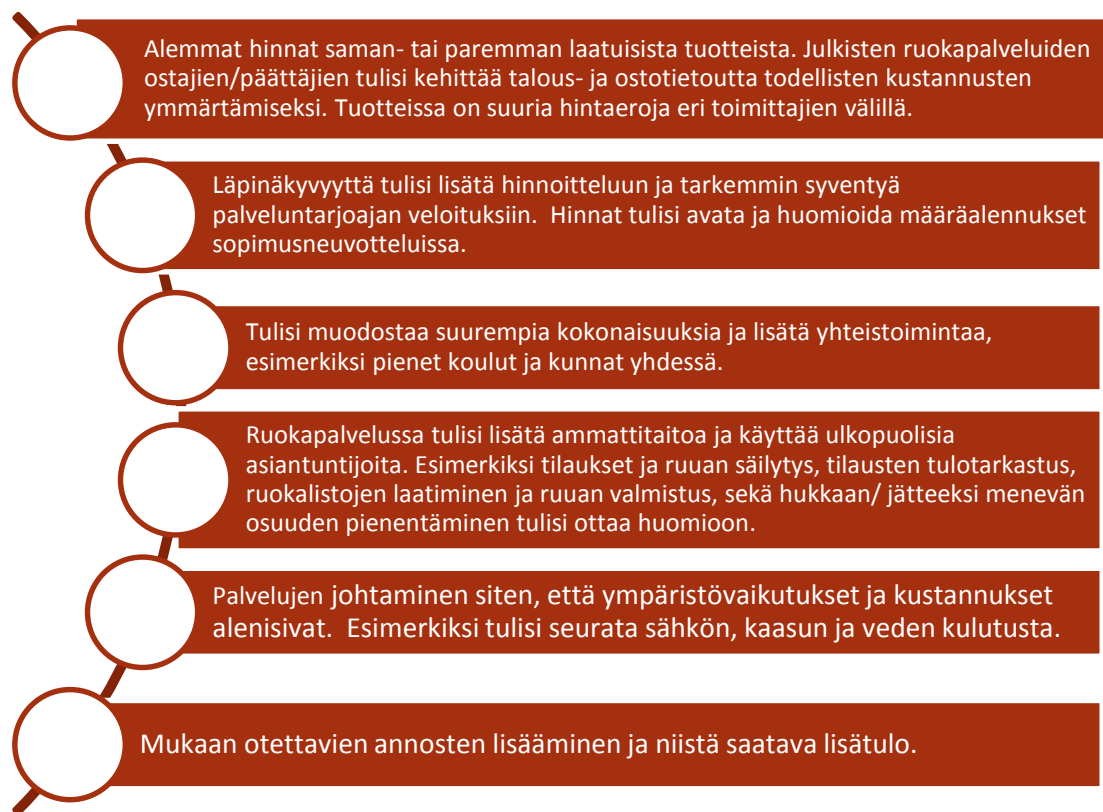
Ruokapalveluiden käytön, saatavuuden ja houkuttelevuuden lisääminen edellyttää työntekijöiden ja -antajien sekä ruokapalveluiden ja julkisen sektorin yhteistyötä. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä siitä, että ravitsemukseen on aiheellista panostaa. Ruokapalvelulle on kuntien ja valtion turvattava riittävät taloudelliset ja muut resurssit. Laatu tulee olla ehdoton valintakriteeri taloudellisten kriteerien rinnalla ruokapalveluja ja elintarvikehankintoja kilpailutettaessa. (Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa 2010, 34.)

Mertasen ym. (2010) mukaan ammattikeittiöiden tulevaisuus vuonna 2015 sisältää keskittämistä. Mittakaavaetuja toimintoihin tuovat aterioiden valmistuksessa käytettävät komponentit, vakioidut ruokatuotteet sekä tuotannon standardoituminen. Ruokapalvelussa keskitytään merkityksellisimpään toimintoon ja ulkoistetaan esimerkiksi astianpesu. Tuotannossa käytetään paljon ulkomaisia raaka-aineita edullisten hintojen sekä tuotantoon soveltuvan laadun perusteella. Kilpailukykyinen toiminta edellyttää informaatio- ja laiteteknologian monipuolista hyödyntämistä. Prosessi-osaaminen on täsmäosaamista. Asiakkaat ovat kiinnostuneita ruoan terveysvaikutuksista ja tilaavat aterioita sähköisten järjestelmien avulla. (Mertanen ym. 2010, 62 - 64.)

Menestys löytyy monitasoisesta verkottumisesta sekä pitkäaikaisista kumppanuussuhteista. Hyötyjiä ovat kotimaisia raaka-aineita tuottavat ja jalostavat pienet ja keskisuuret elintarviketuottajat. Kaupallisten ja julkisten ammattikeittiöiden liittymiä on kehitteillä. Asiakaspaneelitulosten avulla vaikutetaan ravitsemispalveluja tuottavien yritysten toimintaan. Tuloksena on tuotteistettuja ravitsemuspalveluja lounasruokailuun. Ruokatuotannon turvallisuuden ongelmina ovat alan työntekijöiden kiinnostuksen puute työmoraaalin ja työn laadun suhteen. Edullinen hinta on tärkeämpää kuin laatu. (Mertanen ym. 2010, 62 - 65.)

Yleisesti kunnat ovat hoitaneet ruokapalvelut omalla tavalla ja omalla organisaatiolla. Kuntien yhdistäminen on tuonut paineita ruokapalveluorganisaatioiden yhdistämisiin tai ruokapalveluorganisaatioiden yhdistämistä muiden tukipalveluiden kanssa. (Mertanen 2012, 17.)

Britanniassa tehty tutkimus, Smarter food procurement in the public sector (HC 963-I Session 2005 - 2006), käsittelee julkisen ruokapalvelun kehittämismahdollisuuksia. Kuviossa 11 on koottuna, kuinka julkinen sektori voisi tehokkaammin hoitaa ruokapalveluita, parantaa aterioiden laatua ja samalla kontrolloida tai alentaa kustannuksia. (Smarter food procurement in the public sector 2006, 7.)



KUVIO 11. Avaimet julkisten ruokapalveluiden tehokkuuden parantamiseksi ja kustannusten vähentämiseksi (Smarter food procurement in the public sector 2006, 53 - 56)

Verrattaessa Suomen tulevaisuuden kehittämistarpeita ruokapalveluista Britanniassa tehtyyn tutkimukseen, yhteisiä kehittämistarpeita ovat lähi- ja luomuruoka, tehokkuuden lisääminen ja ympäristön kuormituksen vähentäminen (Smarter food procurement in the public sector 2006, 25). Kuviossa 12 ruokapalveluiden kehittämiseen tarvitsisi käyttää tuotannonohjausjärjestelmää apuna. Taskisen (2007, 19) mukaan ruokatuotanto koostuu viidestä pääprosessista eli ruokatuotannon kokonaissuunnittelusta, ruokatuotevalikoiman hallinnasta, ruokatuotannon toteutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä ruokatuotannon toteutuksen seurannasta. Talvitie (2014, 118) toteaa, että tuotannonohjausjärjestelmän avulla saadaan täsmällistä tietoa toiminnasta ja toiminnan tunnusluvuista.

Esimerkkien avulla ruokajärjestelmiin voidaan saada muutosta. Pitkän aikavälin muutos tulee sitoa alueeseen ja sen kulttuuriin. Sitoutuminen ja luovuus ovat perusedellytys muutokselle sekä kyky ajatella uudella tavalla hallinnollisen, rahallisen, terveydellisen ja sosiaalisen ulottuvuuden kannalta. Julkisin varoin kustannettu ruoka olisi paras ratkaisu. Yhteistyö ruokapolitiikasta hallituksen ja yhteiskunnan välillä sekä yhteistyö julkisen sektorin ja ruokaketjun välillä on välttämätöntä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Using knowledge networks to promote sustainable food 2013, 11 - 13.)

Julkisten ruokapalveluiden kehittäminen voi perustua paikalliseen tarpeeseen ja saatavuuteen. Esimerkiksi Malmö ja Kööpenhamina ovat panostaneet luomuun. Rooman, isona kaupunkina, on ollut mahdollista tarkistaa kysyntää ja tarjontaa saada laadukkaita tuotteita ruokapalvelujen käyttöön. Viennan ja Rooman yhteistyö on parantanut laadukkaiden tuotteiden saatavuutta. Viennassa on tehty sopimuksia pien-toimittajien kanssa. East Ayrshire:ssa on ruokien pakkaaminen ja jätteiden määrä merkittävästi vähentynyt. Ruokien kuljetusmatkat ovat lyhentyneet. Luomua tuottavien viljelijöiden tukia on lisätty ja median välityksellä on saatu enemmän ruoasta tietoutta kuluttajille. (Using knowledge networks to promote sustainable food 2013, 14 - 29.)

3.4 Ruokapalveluiden kilpailutus

Yhä suurempi osuus ruokapalveluista kilpailutetaan. Hankintalainsäädäntö asettaa vaatimuksia kilpailutukselle. Laki ei kuitenkaan määrittele kilpailutukseen ruokahankinnoille asetettavia laatuvaatimuksia, kuten ruuan ravitsemuslaatu. Laatumittarit tulisivatkin laatia ruokapalvelun ammattilaisten ja kilpailuttajan yhteistyönä. (Terveystieteistä 2014, 39.)

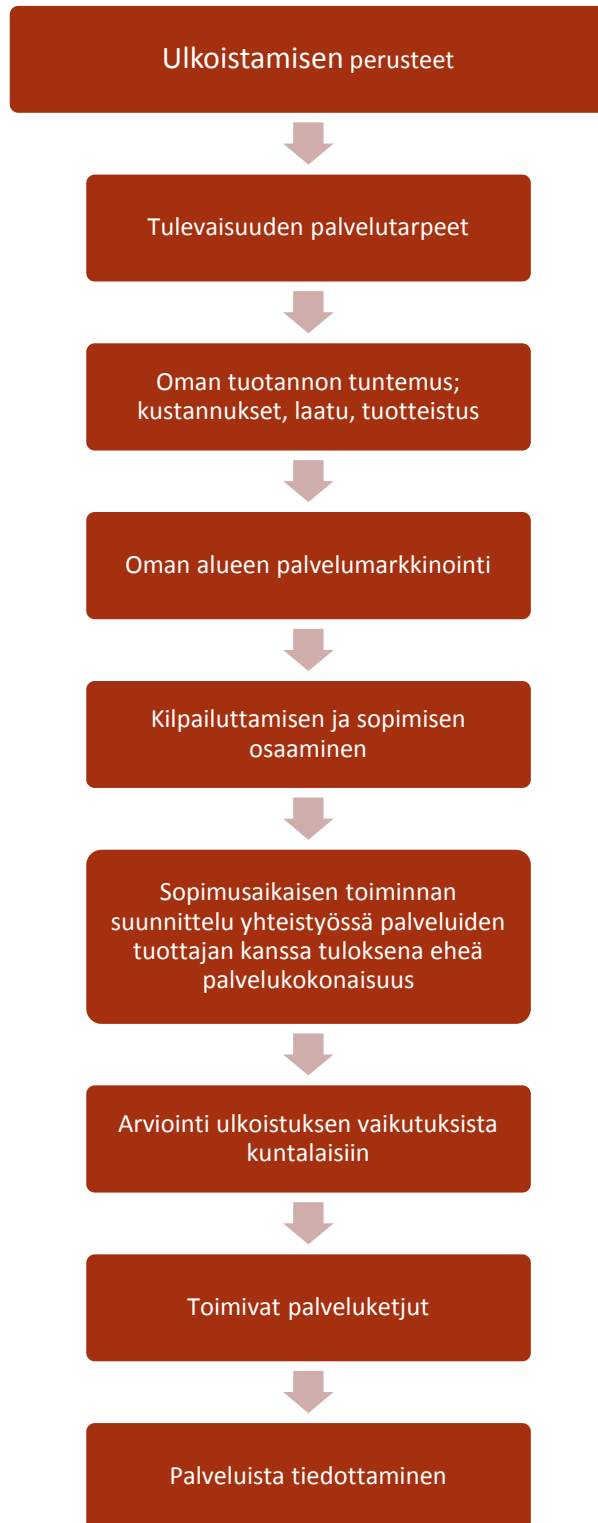
Kunnan oman palvelutuotannon korvaaminen muuttaa kunnan sisäistä palvelurakennetta, vastuunjakoja ja kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia. Kuntien haasteeksi on ostopalveluiden lisääntyessä muodostunut oman palvelutuotannon ja ostopalveluiden yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi. (Omat vai ulkoistetut palvelut 2012, 4 - 6.)

Yritysten ja kuntien palveluita tulisi pystyä arvioimaan toimivien mittareiden avulla. Julkisten palveluiden tuottavuutta hinnan lisäksi tulisi arvioida niiden vaikuttavuuden kautta. Vaikuttavuus selvittää, miten palvelu toteuttaa sille asetettuja päämääriä. Tuotoksellisuus sisältää tuottavuuden ja vaikuttavuuden yhtäaikaisen arvioinnin. Muita tarpeellisia mittareita ovat esimerkiksi palvelun laatu, tekijöiden ammattitaito ja henkilöstöresurssin määrä. (Omat vai ulkoistetut palvelut 2012, 6.)

3.5 Onnistuvan ulkoistamisen haasteet

Kuntien palveluiden ulkoistamiseen asetettuja tavoitteita tulisi olla kustannusten hillintä, palvelujen turvaaminen, elinkeinopoliittiset tavoitteet, palvelujen tuotantotapojen uudistaminen sekä palvelujen monipuolistaminen ja monituottajuus. Monituottajuudella tarkoitetaan sitä, että yksityiset palveluntuottajat ovat kiinteä osa

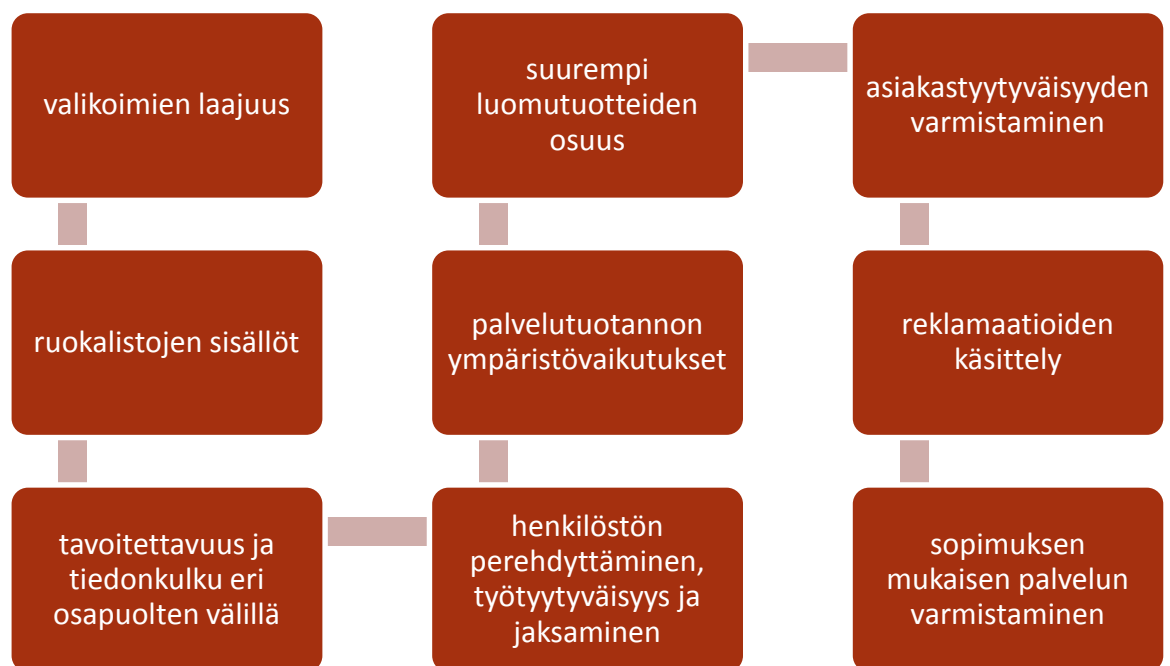
kunnan palvelutuotantorakennetta. (Junnila & Fredriksson 2012, 11 - 14.)



KUVIO 12. Onnistuvan ulkoistamisen haasteet (Junnila & Fredriksson 2012, 8.)

Ulkoistaminen edellyttää sen vaikutuksien tarkastelua koko kunnan toimintaan. Ulkoistamisprosessista muodostuu kustannuksia. Kustannuksia määritettäessä tulisi ottaa huomioon palvelun suunnittelu, kilpailuttaminen palvelun toimittajasta, sopimusneuvottelut, kilpailuttamiseen liittyvän henkilöstön, laitteiden ja tilojen siirrot sekä jatkuva seuranta, arviointi ja parantaminen (ks. kuvio 12). Ulkoistamisessa kunnan omat hallinnointikustannukset vähenevät, mutta tulevat kustannukset voivat ylittää oman tuotannon hallinnointikustannukset. Ostopalveluihin siirtyminen voi tehdä kunnan riippuvaiseksi yrityksen kyvystä ja mahdollisuuksista hoitaa tehtävä kunnan haluamalla tavalla. (Mäki-Lohiluoma 2010. 7 - 8.)

Ruokapalveluita kilpailutettaessa tarjouspyyntöön tulee määrittää kokonaistaloudellisuus tai halvin hinta. Tilaaja määrittää vertailukriteerit ja niiden painoarvot (ks. kuvio 13). (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 28.)



Kuvio 13. Kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailukriteerit (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 39.)

Ruokapalveluiden tarjoajalta edellytettäviä ehdottomia kelpoisuusvaatimuksia ovat taloudelliset edellytykset, ammatillinen pätevyys ja ympäristöjohtaminen. Taloudellisia edellytyksiä ovat tieto työhön sovellettavasta työehtosopimuksesta tai keskeisistä

työehdoista, Y-tunnus sekä tarjoajalla ei saa olla verovelkoja tai maksamattomia sosiaalivakuutusmaksuja. Tarjoajan pitää osoittaa ammatillinen pätevyys määritetyn ajan jaksolta. Ympäristöjohtaminen voidaan osoittaa ympäristöselvityksen avulla. Selvitys sisältää esimerkiksi jätehuollon ja pakkaukset, energian ja veden säästöt, elintarvikehankinnat ja ruokalistasuunnittelun sekä muut hankinnat ja kuljetuksen. Ruokapalveluita voidaan täydentää muilla kelpoisuusvaatimuksilla. Tarjoajan tulee tietää pääraaka-aineiden alkuperä ja tarjota hankkijan tarpeen mukaan kasvisruokavaihtoehto. Kelpoisuusvaatimuksia voivat olla hyväksytty omavalvontasuunnitelma, henkilöstön sitoutuminen hygieniavaatimuksiin sekä henkilöstön työasu. (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 35 - 36.)

3.6 Tutkimuksien tuloksia ruokapalveluista

Risku-Norjan ym. tutkimuksen mukaan kuntien ruokapalvelut hajaantuvat eri toimijoiden kesken. Sivistys- ja sosiaalityö on vastannut ruokapalveluista noin viidesosasta vuonna 2010. Muita vastuutahoja ovat olleet tekninen toimi, hallinto, ruokahuolto sekä siivous- ja ruokapalvelut. Joissakin kunnissa vastuu on ollut erillisellä ruokahuoltoyksiköllä. Yksittäisesti vastuu ruokapalveluista on ollut liikelaitoksen, kunnanhallituksen alaisen tulosvastuullisen yksikön, ympäristötoimen, vanhaintukisäätiön, tilakeskuksen tai kiinteistölaitoksen alaisuudessa. (Risku-Norja ym. 2010, 20.)

Haapasen mukaan 90 % kuntien ruokapalveluista on valtuutettu yhdelle tuottajaorganisaation alaisuuteen. Teknisen toimen tai keskushallinnon alaisuuteen ruokapalveluyksiköistä kuului lähes puolet. Keskushallinnon alaisuuteen kuuluivat kaikki alle 4000 asukkaan kuntien ruokapalvelut. Yli 50 000 asukkaan kunnista ruokapalvelut kuuluivat ensisijaisesti teknisen hallinnon alaisuuteen tai liikelaitoksen, osakeyhtiön, yhteisten palveluiden ja tukipalveluprosessien alaisuuteen. (Haapanen 2011, 8 - 9.)

Vuoden 2013 tietojen mukaan kunnan teknisen toimen alaisuudessa toimi lähes puolet ja keskushallinnon alaisuudessa kolmannes kunnallisista ruokapalveluista. Muita vastuuorganisaatioita olivat sivistystoimi, sosiaalityö tai sosiaali- ja sivistystoimi. (Haapanen & Jalava 2014, 12.)

Haapasen mukaan vuonna 2004 vajaa kolmannes ruokapalveluista oli nettobudjetoitujen yksiköiden hallinnassa. Vuonna 2010 nettobudjetoitujen yksiköiden määrä oli yli 50 %. Liikelaitoksia vuonna 2004 oli muutama ja osakeyhtiöitä ei ollenkaan. (Haapanen 2011, 10.) Vuonna 2009 yli 40 000 asukkaan kuntien ruokapalveluista vastasi 7 kunnallista liikelaitosta (Valtiovarainministeriön julkaisuja 33/2010,19). Vuoden 2013 tietoihin perustuvassa kartoituksessa alle 20 000 asukkaan kunnissa ei ruokapalveluista vastaamassa ollut kunnallisia liikelaitoksia tai yhtiöitä. 20 000-50 000 asukkaan kunnista 26 %:ssa oli liikelaitos tai yhtiö. Yli 50 000 asukkaan kunnista joka kolmannen ruokapalveluita hoiti liikelaitos tai yhtiö. (Haapanen & Jalava 2014, 10 - 11.)

Kuntien ruokapalveluiden ulkoistaminen jäi Haapasen (2011, 11) mukaan alle 25 % tuotannosta suurimmissakin kunnissa. Haapasen ja Jalavan (2014, 15) kartoituksessa oli noin 74 prosenttia vastanneista kunnista ulkoistanut osan ruokapalveluista. Tutkimukseen vastanneiden kuntien määrä on pieni ($n = 42$) eli 14 prosenttia kaikista Suomen kunnista ($N = 304$).

Ruokapalveluiden osuus kunnan budjetista oli 2-4 prosenttia. Tästä osuudesta elintarvikehankintoihin meni kolmannes. (Haapanen, Hyrkkänen & Korhonen 2010, 13.) Haapasen (2011, 16) mukaan kouluaterian kustannus kunnissa oli 2,73 euroa. Haapasen ja Jalavan (2014, 20) mukaan edullisimmat ateriat olivat kouluissa ja lukioissa hie-
man yli 2,80 euroa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu kunnallisia ruokapalveluita Suomessa. Tämä työ on kartoitus ruokapalveluiden tilanteesta. Kartoituksen aineistotiedot on koottu Suomen 304 kunnan vuoden 2013 ja 2014 talousarvioista ja -ennusteista. Ahvenanmaa ei

ole mukana kartoituksessa. Opinnäytetyössä on selvitetty, miten kunnalliset ruokapalvelut on järjestetty. Aineiston perusteella on kartoitettu kunnallisten ruokapalveluiden hallinnointia kunnan organisaatiossa, ruokapalveluiden liikevaihtoa suhteessa kunnan liikevaihtoon, liikevaihdon suuruutta kunnan asukasta kohti sekä ruokapalveluiden suoritteiden keskimääräistä hintaa. Lisäksi on koottu tietoja ruokapalvelun nimeämisestä sekä henkilöstön nimikkeistä.

Tähän opinnäytetyöhön on haastateltu liikelaitos- tai yhtiömuodoissa toteutettujen kunnallisten ruokapalveluiden edustajia. Edustajien valintaan on vaikuttanut kuntakoko (Inari), yhtiöitettyä toimintaa on ollut pitkään (Kotka), toiminnan lähiaikoina liikelaitoksina aloittaneet (Kuopio sekä Kouvola) ja satunnaisotantana Pori. Avoimien kysymysten avulla on pyritty selvittämään liikelaitoksen tai yhtiön perustamiseen vaikuttavia tekijöitä, nykytilaa sekä seurauksia toiminnan muuttumisesta pois jonkin hallintokunnan alta.

Väestön määrä kunnittain on saatu tilastokeskuksen laatimasta tilastosta 31.12.2013 (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Kuntien koot asukasmäärän mukaan

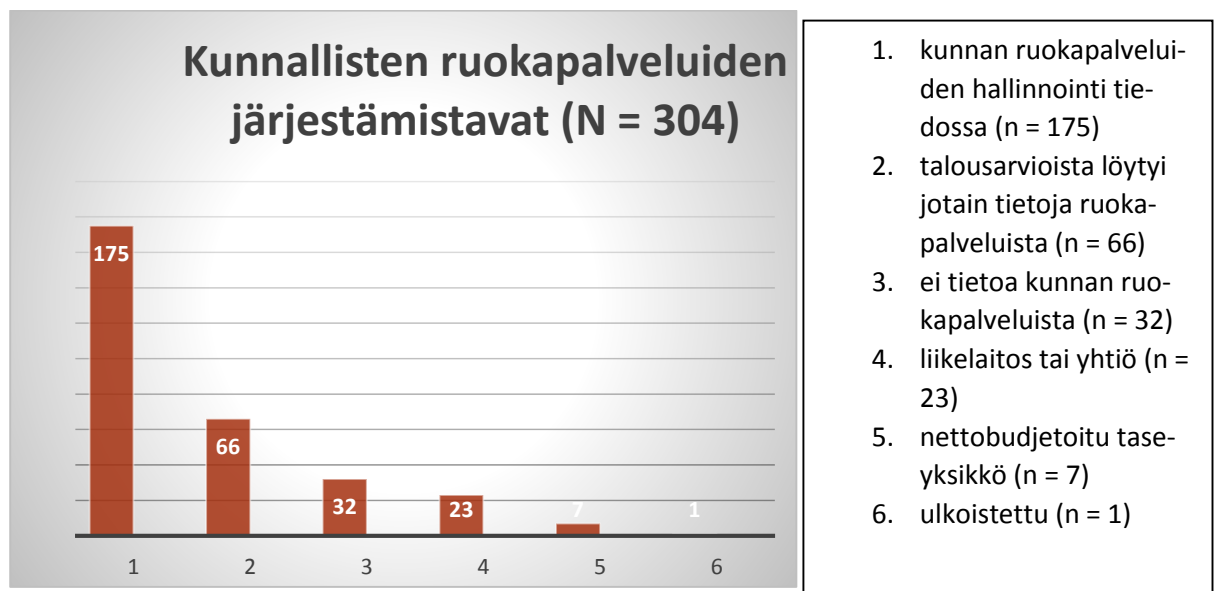
Kuntakoko	Asukasmäärä
Alle 5000 asukasta	124
5 000-9 999	78
10 000-19 999	47
20 000-49 999	35
Yli 50 000	20
Yhteensä	304

Lähde: Kuntien koot asukasmäärän mukaan 2013

4.1 Kunnallisten ruokapalveluiden järjestämistavat

Kuntien ruokapalvelut hoidetaan suurimmaksi osaksi kunnan omana palveluna (n = 248). Nettobudjetoituna taseyksikkönä toimivat ruokapalvelut kuuluvat osana kunnan omaan organisaatioon. Liikelaitos- tai yhtiömuodossa toimivat kunnalliset ruokapalvelut ovat tässä kartoituksessa käsitelty erikseen. Kunnista 32:lta ei kartoituksessa löytynyt tietoja ruokapalveluista (ks. taulukko 4). Yksi kunta (Pornainen) on ulkoistanut kunnallisen ruokapalvelun.

Taulukko 4. Kunnallisten ruokapalveluiden järjestämistavat



4.2 Ruokapalveluiden hallinnointi kunnissa

Tässä kartoituksessa teknisen toimen (n = 61) ja yleishallinnon (n = 55) vastuualueeseen kuuluu 66 % tiedossa olevien kuntien ruokapalveluista. Muita vaihtoehtoja hallinnointialueista on 15. Yhteensä 175 kunnasta tutkimuksessa on löytynyt tieto ruokapalveluiden hallinnoinnista. (Liite 1.)

Taulukko 5. Ruokapalveluiden hallinnointi kunnissa

Ruokapalveluiden tuottajaorganisaatiot	Määrä
Tekninen toimi	61
Yleishallinto, hallintopalvelut, keskushallinto	55
Sivistyspalvelut	12
Tukipalvelut	7
Tilapalvelut, toimitilapalvelut	6
Sisäiset palvelut	5
Kiinteistöpalvelut	4
Perusturvakeskus, perustuturvakuntayhtymä	4
Konsernipalvelut, konserni- ja tukipalvelujaosto	4
Opetus- ja koulutuslautakunta, koulutuslautakunta	4
Ympäristöpalvelut	3
Sivistys- ja vapaa-aikapalvelut	2
Tekniikka- ja ympäristöpalvelut	2
Yhdyskuntatekniikka	2
Terveysosasto	2
Kasvatus ja opetus	1
Talous- ja tukipalvelut	1
Yhteensä	175

Kunnallisista ruokapalveluista on 23 organisoitunut liikelaitoksiksi tai yhtiöksi (ks. taulukko 6). Niistä 13 toimii liikelaitoksena. Kemissä ja Kuopiossa on liikelaitoskuntayhtymä. Osakeyhtiöitä on kahdeksan.

Taulukko 6. Yhtiötetyt kunnalliset ruokapalvelut asukasluvun perusteella luokiteltuna suurimmasta pienimpään

Yhtiötetyt kunnalliset ruokapalvelut

Asukas- määrä	Paikkakunta	Yhtiömuoto	Yrityksen nimi
612 664	Helsinki	Liikelaitos	Palmia
260 753	Espoo	Liikelaitos	Espoo Catering
220 446	Tampere	liikelaitos	Tampereen ateria
208 098	Vantaa	Osakeyhtiö	Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy
193 798	Oulu	Liikelaitos	Oulun Serviisi
182 072	Turku	Turun Seudun kiinteistöpalvelu Oy	
134 658	Jyväskylä	kaupungin sisäinen liikelaitos	Kylän Kattaus
106 342	Kuopio	Liikelaitoskuntayhtymä	Servica
86 926	Kouvola	Teknisen tuotannon liikelaitos	
83 497	Pori	Porin palveluliikelaitos	
72 658	Lappeen- ranta *	Osakeyhtiö	Saimaan Tukipalvelut Oy
67 806	Hämeen- linna	Osakeyhtiö	Linnan Ateria Oy
54 771	Kotka	Osakeyhtiö	Kymijoen Ravintopalvelut Oy, Makunne mukaan
49 426	Porvoo **	Liikelaitos	Liikelaitos Porvoon tilapalvelut
37 868	Kajaani	Liikelaitos	Kajaanin Mamselli
28 219	Imatra *	Osakeyhtiö	Saimaan Tukipalvelut Oy
22 138	Jämsä	Liikelaitos	Keski-Suomen sairaanhoitopiiri Ca- tarina
22 120	Kemi	Liikelaitokuntayhtymä	
17 667	Forssa	Osakeyhtiö	Loimijoen Kuntapalvelut Oy
9 610	Ii	Liikelaitos	Ii:n ateria- ja tilapalveluliikelaitos
6 794	Inari	Liikelaitos	
6 478	Kittilä	Ravintopalveluliikelaitos	
4 992	Luumäki *	Osakeyhtiö	Saimaan Tukipalvelut Oy
2 994	Sulkava	osakeyhtiö	Sulkavan Palvelut Oy
1 987	Myrskylä **	Liikelaitos	Porvoon tilapalvelut

* Saimaan tukipalvelut Oy kunnallisten ruokapalvelujen tuottajana

** Liikelaitos Porvoon tilapalvelut kunnallisten ruokapalvelujen tuottajana

Liikelaitokset ja yhtiöt voivat tuottaa ruokapalveluita eri kuntien asukkaille. Esimerkiksi Saimaan Tukipalvelut -osakeyhtiö on taulukossa kolmen eri kunnan ruokapalveluista vastaamassa. Samoin Porvoon tilapalvelut -liikelaitos toimii kahden kunnan alueella. Ei liikelaitoksiksi luokiteltuja nettobudjetoituja taseyksiköitä löydy Aurasta, Haminaasta, Jalasjärveltä, Lahdesta, Mäntyharjulta, Raumalta ja Vaasasta.

Liikelaitos tai osakeyhtiö vastaa ruokapalveluiden järjestämisestä 65 %:ssa yli 50 000 asukkaan kunnista. Pienistä kunnista vain 2,4 prosentin on organisoinut ruokapalvelut liikelaitoksiksi tai osakeyhtiöksi. Alle 20 000 asukkaan kuntia on (n = 249) suurin määrä Suomen kunnista (N = 304) (ks. taulukko 7).

Taulukko 7. Liikelaitos tai yhtiö ruokapalveluiden tuottajana asukasmäärien perusteella luokiteltuna

Asukasmäärä	kuntien määrä	ruokapalveluiden tuottajat liikelaitos tai yhtiö	% osuus
alle 20 000	249	7	2,4
20 000- 50 000	35	5	14,3
yli 50 000	20	13	65
Yhteensä	304	25	

Sama ruokapalveluiden tuottaja toimii todennäköisesti usean eri kunnan alueella, tai kunnan alueella toimii useampia julkisten ruokapalveluiden tuottajia. Esimerkkinä Kainuun maakuntayhtymään kuuluvat Hyrynsalmi, Kajaani, Kuhmo, Paltamo, Puolanka, Ristijärvi, Sotkamo ja Suomussalmi, joissa kaikissa kunnissa, Ristijärveä lukuun ottamatta, on myös kuntien tietojen mukaan omaa ruokapalvelua. Esimerkiksi Espoon ja Mäntsälän kunnissa osa ruokapalveluista on kaupungin oman liikelaitoksen vastuualueella ja osa Fazer Food Services Oy:n vastuualueella. (ks. Liite 1)

4.3 Ruokapalveluiden liikevaihdon suhde kunnan liikevaihtoon

Kuntien ja kuntayhtymien tulot muodostuvat pääosin verotuloista (44,3 %), toimintatuotoista (22,8 %) ja valtionosuuksista (17,8 %) (Kuntien ja kuntayhtymien tulot vuosi 2013). Liikevaihto on yrityksen vuotuinen myyntitulojen määrä, josta on vähennetty myynnin oikaisuerät ja arvonalisäverot (taloussanakirja). Kuntien talousarvioissa ovat toimintatuotot, verotulot ja valtionosuudet kirjattu tässä järjestyksessä. Ne löytyvät kunnan tuloslaskelmaosasta. Termi liikevaihto talousarvioissa esiintyy kunnan liikelaitosten talousarvioissa.

Taulukossa 8 on koottuna tiedot kuntien ja ruokapalvelujen liikevaihdosta. Tieto on löytynyt 34 kunnasta. Yli 20 000 asukkaan kuntia on 55 eli tulosprosentti on noin 62. Sarakkeessa huomiot on selvitetty muut palvelut, jotka on yhdistetty ruokapalvelujen liikevaihtoon.

Taulukko 8. Ruokapalvelun prosenttinen osuus kunnan liikevaihdosta

Kunta	liikevaihto, ruokapalvelu	liikevaihto, kunta	%	Huomiot
Espoo	43 996 000	2 143 696 000	2,05	
Hämeenlinna	8 600 000	661 437 000	1,30	
Iisalmi	2 796 000	155 395 080	1,80	
Joensuu	11 446 000	508 400 000	2,25	
Jyväskylä	19 032 700	938 545 000	2,03	
Jämsä	9 317 868	196 919 527	4,73	ruoka-, puhtaus-, tekstiilipalvelut
Kajaani	13 212 000	229 642 000	5,75	ruoka- ja puhtauspalvelut
Kangasala	10 783 492	196 289 000	5,49	ruoka- ja puhtauspalvelut
Kemi	6 610 000	173 902 000	3,80	ruoka, talous, henkilöstöhallinto
Kerava	14 482 000	177 431 375	8,16	ruoka, puhtaus, tilapalvelu

Kirkkonummi	5 632 600	185 017 000	3,04	vain ruokapalvelu
Kokkola	7 144 700	455 436 412	1,57	
Kotka	12 111 000	409 293 537	2,96	
Kuopio	23 000 000	898 039 000	2,56	ruoka, välinehuolto, kiinteistöt, logistiikka
Lempäälä	4 823 850	151 589 000	3,18	ruoka- ja puhtauspalvelut
Mikkeli	12 778 300	457 590 500	2,79	ruoka- ja puhtauspalvelut
Mäntsälä	5 558 164	133 794 000	4,15	vain ruokapalvelu
Nokia	7 620 957	219 115 232	3,48	ruoka- ja puhtauspalvelut
Oulu	36 935 000	1 086 150 000	3,40	ruoka- ja puhtauspalvelut
Pori	35 930 000	697 305 459	5,15	ruoka, puhtaus, kiinteistö
Porvoo	22 372 600	287 403 100	7,78	kiinteistö, puhtaus, ruoka
Raahe	6 790 000	158 862 000	4,27	ruoka- ja puhtauspalvelut
Raasepori	7 495 210	187 905 220	3,99	ruoka- ja puhtauspalvelu, kiinteistöt
Rauma	7 829 516	212 800 000	3,68	
Riihimäki	3 837 800	188 603 000	2,03	
Rovaniemi	30 000 000	571 358 000	5,25	sisältää muita toimintoja
Salo	10 786 631	377 400 460	2,86	
Siilinjärvi	6 418 729	129 675 000	4,95	ruoka- ja puhtauspalvelut
Tampere	42 945 000	2 116 604 000	2,03	
Tuusula	5 896 744	64 701 040	9,11	sisältää muita toimintoja (*)
Vantaa	48 000 000	1 282 160 000	3,74	
Varkaus	14 151 924	120 836 757	11,71	sisältää paljon toimintoja
Vihti	8 689 265	163 360 943	5,32	ruoka- ja puhtauspalvelut
Ylöjärvi	9 121 719	185 941 040	4,91	ruoka- ja puhtauspalvelut

(* mukana muita ruokapalvelujen ostajia kunnan lisäksi

Kuntien (n = 14), joiden huomioidut -sarakkeessa ei ole kommenttia tai prosenttinen osuus kohdistuu ruokapalveluun, ruokapalvelun prosenttinen osuus on 2,54. Alle

kahden prosentin arvoja löytyy Hämeenlinnasta, lisalmelta ja Kokkolasta. Näin pieni prosenttiosuus edellyttäisi tarkempaa tutkimusaineistoa tuloksen vahvistamiseksi. Ruoka- ja puhtauspalvelut ovat yhdistetty 10 kunnassa. Keskiarvona näiden palveluiden osuus on 4,35 % koko kunnan liikevaihdosta. Jos keskimääräisestä ruoka- ja puhtauspalvelujen prosenttiosuudesta vähennetään keskimääräinen ruokapalvelun prosenttinen osuus, niin puhtauspalvelujen prosenttiosuus kunnan liikevaihdosta on 1,81.

4.4 Kuntien ruokapalveluiden liikevaihto

Vertailu kuntien ruokapalvelukustannuksista on tehty jakamalla ruokapalveluiden liikevaihto kunnan asukasmäärällä (ks. taulukko 9). Yli 20 000 asukkaan kuntia on 55 ja liikevaihto on saatu 35 kunnan osalta eli prosenttiosuus on 63. Kuntien, missä ruokapalvelujen osuus kunnan liikevaihdosta on 2,54 prosenttia, keskimääräinen ruokapalvelun osuus on 170,57 euroa asukasta kohti vuodessa. Kustannus asukasta kohti on 282,70 euroa niissä kunnissa, missä on yhdistetty ruoka- ja puhtauspalvelut.

Taulukko 9. Kuntien ruokapalveluiden liikevaihto euroina/asukas

Kunta	Asukasmäärä	Ruokapalvelun liikevaihto	liikevaihto/ asukas
Espoo	260 753	43 996 000	168,71
Hämeenlinna	67 806	8 600 000	126,11
Iisalmi	22 171	2 796 000	128,59
Joensuu	74 471	11 446 000	153,70
Jyväskylä	134 658	19 032 700	138,26
Jämsä	22 138	9 317 868	420,90
Kajaani	37 868	16 305 000	430,57
Kangasala	30 345	10 783 492	355,36
Kemi	22 120	6 610 000	291,55
Kerava	34 913	14 482 000	414,80
Kirkkonummi	37 899	5 632 600	148,62

Kokkola	47 031	7 144 700	151,91
Kotka	54 771	12 111 000	229,37
Kuopio	106 342	23 000 000	216,28
Lempäälä	21 829	4 823 850	227,49
Mikkeli	54 635	12 778 900	232,98
Mäntsälä	20 534	5 558 164	214,05
Nokia	32 690	7 620 957	233,13
Oulu	193 798	36 935 000	190,58
Pori	83 497	35 930 000	430,31
Porvoo	49 426	22 372 600	452,65
Raahe	25 507	6 790 000	266,20
Raasepori	28 695	7 495 210	261,21
Rauma	39 979	7 829 516	195,84
Riihimäki	29 318	3 837 800	130,90
Rovaniemi	61 215	30 000 000	490,10
Salo	54 478	10 786 631	197,99
Siilinjärvi	21 567	6 418 729	302,97
Tampere	220 446	42 945 000	194,81
Tuusula	38 125	5 896 744	154,67
Valkeakoski	21 129	6 506 040	307,92
Vantaa	208 098	48 000 000	230,66
Varkaus	22 107	14 151 924	640,16
Vihti	28 929	8 689 265	300,36
Ylöjärvi	31 743	9 121 719	287,36

Ruokapalveluiden liikevaihdon arvo vaihtelee huomattavasti eri kuntia vertailtaessa. Taulukossa 8 huomioiden -sarakeessa on selvitetty, mitä muita palveluita kuuluu ruokapalveluiden kanssa samaan kokonaiskustannukseen. Kaikkien kuntien osalta ei talousarvioiden perusteella ole voinut selvittää, mitä palveluiden kustannuksia ruoka-

palveluiden liikevaihdon alle oli laitettu. Talvitie opinnäytetyössään toteaa myös vaikeuden saada tietoja netin välityksellä kuntien ruokapalveluista (Talvitie 2014, 117).

4.5 Ateriakustannus

Taulukon 10 mukaan ruokapalveluiden keskimääräinen ateriakustannus kunnissa on 2,91 euroa. Laskelmassa on käytetty yli 20 000 asukkaan kuntien ilmoittamista kustannuksista alinta. Näitä kuntia on 55 ja hintatieto on saatu 24 kunnasta eli 44 prosenttia aineistosta. Åback (2011, 70) opinnäytetyössään oli saanut vuonna 2009 suoritteiden keskiarvoksi 3,13 euroa ja seuraavana vuotena 2,81 €/suorite. Mannisen, Wisin, Saariston ja Stålin mukaan kouluruokailukustannukset vuonna 2013 olivat 2,80 euroa annosta kohti. Alueelliset erot ovat merkittäviä. Esimerkiksi Etelä-Suomessa hinta annosta kohti oli 2,52 euroa, kun se Lapissa oli 3,24 euroa. (Manninen ym. 2013, 4.)

Taulukko 10. Yli 20 000 asukkaan kuntien suoritteiden keskimääräinen arvo euroina

Kunta	Asukasmäärä	Hinta €/ suorite	Suoritteiden määrä
Hamina	21 203	2,94	
Hollola	21 987	3,27 ja 5,68 kokopäivä	
Hyvinkää	46 188	2,3	2 200 000 suoritetta/vuosi
Iisalmi	22 171	2,38	796 810 suoritetta/vuosi
Joensuu	74 471	oppilasateria 2,63	
		päiväkodit 3,37	
		kotipalvelu 8,69	
		pienet hoitolaitokset 16,67	
Jämsä	22 138	3,65	
Kaarina	31 798	kouluruoka 2,78	
		päivähoito 2,86	
		kokopäivähoito 4,09	
Kangasala	30 345	1,86 - 6,41	
Kerava	34 913	2,66	
Kirkkonummi	37 899	2,37	

Kokkola	47 031	2,93	
Kouvola	86 926	3,06	Suoritteet 4 617 250/vuosi
Lahti	103 364	3,19	
Lempäälä	21 829	2,31	
Mikkeli	54 635	2,95	
Mäntsälä	20 534	3,19	
Nokia	32 690	2,79	
Raasepori	28 695	kouluateria 3,10	
		päiväkoti 3,00	
Rauma	39 979		2 492 150 suoritetta/vuosi
Salo	54 478	3,49	
Seinäjoki	60 354	3,2	
Siilinjärvi	21 567	koulu 3,06	
		päiväkoti 3,13	
Tuusula	38 125	2,69	2 139 000 suoritetta/vuosi
Vaasa	66 321	3,63	
Valkeakoski	21 129	3,3	

Suurin suoritekustannus 16,67 euroa on pienessä hoitolaitoksessa.

4.6 Ruokapalvelusta käytettävät termit ja ammattinimikkeet

Kuntien ruokapalveluista käytettävä nimike vaihtelee. Samoin ruokapalveluissa toimivien henkilöiden ammattinimikkeissä on vaihtelevuutta. Kartoituksen perusteella ruokapalvelusta käytettiin myös nimikkeitä ravitsemispalvelu, ruokahuoltopalvelu, ravintohuolto, ruokahuolto, ateriapalvelu, ravintopalvelu, keittiöpalvelu, huoltopalvelu, ruokahuoltotuotanto ja ravitsemuspalvelu. (ks. Liite 1)

”Emäntä, ruokapäällikkö, ravitsemuspäällikkö, palvelupäällikkö, -esimies, ruokapalvelupäällikkö, ruokapalveluesimies, ravitsemistyöntekijä, ruokapalvelutyöntekijä, ruo-anjakaja-siivooja, ruokahuoltopäällikkö, ravintopalvelujohtaja, ruokapalveluvastaava,

suuratalouskokki, keittäjä, kokki, keittiöapulainen”. Ruokapalveluiden henkilöstönimikkeet vaihtelevat eri kuntien talousarvioissa. Ruokapalvelu on perinteisesti ollut naisten työaluetta. Tästä tyypillisenä esimerkkinä on emäntä- nimike. Opetussuunnitelmien muutokset ovat osaltaan vaikuttaneet nimikkeiden muuttumiseen. (ks. Liite 1)

Juurakko on (2014, 54) koonnut ruokapalveluhenkilöstön ammattinimikkeitä. Ruokapalveluissa tutkimuksen mukaan työskenteli ihmisiä 264:llä eri nimikkeellä. Juurakon mukaan syynä nimikekirjoon on se, että kuntien ruokapalvelujen organisointi on unohdettu kaiken muun muutoksen aikana (Juurakko 2014, 59).

4.7 Kokemuksia ruokapalveluiden liikelaitoksista ja yhtiöstä

Kuntien ruokapalveluista vastaavia henkilöitä haastateltiin avoimien kysymysten avulla toukokuussa 2014. Viisi haastateltavaa valittiin kuntakoon (Inari), yhtiöitettyä toimintaa on ollut pitkän ajan (Kotka), toiminnan lähiaikoina liikelaitoksena aloittaneet (Kouvola ja Kuopio) sekä satunnaisotantana Pori perusteella.

Inarin kunnan ruokapalvelu -liikelaitos on perustettu vuonna 2007. Inarin kunnan asukasluku on noin 6 700. Ivalossa ja Sevettijärvellä ovat valmistuskeittiöt. Elintarvikesopimukset tehdään yhdessä Lapin sairaanhoitopiirin kanssa. Ruokapalvelujohtajan mukaan liikelaitoksen perustamisen perusteena olivat tulos- ja kustannustietojen selkeyttäminen eli todelliset kustannukset saatiin paremmin esille. Liikelaitoksen ongelmia aluksi olivat ateriakustannusten hinnoittelu todellisten kustannusten mukaisesti sekä asiakkaiden arvioitujen ostojen toteutuminen. Asiakkaat arvioivat ostonsa huomattavasti pienemmiksi kuin toteutuma oli. Hyötyinä liikelaitos -ratkaisusta liikelaitoksen edustaja kertoo, että päätösten tekeminen on helpompaa kuin aiemmin sosiaali- ja terveysosaston alaisuudessa. Lisäksi kustannustietoisuus on parantunut.

Kymijoen Ravintopalvelut Oy on aloittanut toimintansa 1.7.2004. Keskuskeittiö valmistui vuoden 2010 loppupuolella. Keskuskeittiön investointi oli 11 miljoonaa euroa, koostuen kiinteistöstä ja tuotantolaitteistosta. Vuonna 2011 yhtiön tulos oli pahasti

alijäämäinen. Vuoden 2012 alussa vaihtui toimitusjohtaja ja yritys oli jo kyseisenä vuotena ylijäämäinen. Haastattelun perusteella toimitusjohtaja kertoi, että tulokseen vaikuttivat suunnittelun ja seurannan tehostaminen sekä uuden keskuskeittiön toiminnan vakiinnuttaminen. Kotkan vuoden 2014 talousarvioon on kirjattu, että Kymijoen Ravintopalvelut on yhtiönä ”omavarainen”. Toimitusjohtaja selvitti tämän merkitsevän sitä, että yhtiö pystyy suoriutumaan kaikista taloudellisista velvoitteistaan itse, mukaan lukien myös kehittämiseen liittyvät investoinnit. Yhtiö ei tarvitse avustuksia emoyhtiöltä (kaupunki) tai muilta omistajilta (Carea). Toimitusjohtaja käyttäisi termiä nollatuotto- tai voittoa tavoittelematon yhtiö yrityksestä. Hankinnat tässä yrityksessä hoidetaan joko Seutuhankinnan tai KL-Kuntahankintojen kautta. Yritys käyttää jonkin verran luomutuotteita. Lähipuottajia raaka-ainetoimituksissa käytetään hyvin vähän, johtuen alueella toimittajien puutteesta, tilausmääristä, jalostusasteesta sekä tietotekniikasta (sähköiset läheteet yms.). Keskuskeittiön palvelun kohteena oleva asiakasmäärä on noin 10 000. Annoksia päivittäin toimitetaan noin 14 000 ja jakelukohteita (pudotuspisteitä) on noin 300. Tulevaisuuden haasteina toimitusjohtaja näkee riippuvuuden omistaja-asiakkaiden volyymeistä. Hän käyttää yrityksestä nimeä in-house-yhtiö.

Kotkan kaupungin talousarvioon vuodelle 2014 on kirjattuna tavoitteina:

- kulusäästöjen toteuttaminen palvelumallien ja ruokalistasuunnittelun kautta
- yhtiö hankkii vähintään yhden uuden julkisen sektorin asiakkaan
- Kouvolan Kuusankosken toimipisteen toiminta jatkuu tuloksellisena ja varautuminen siihen, että sopimusta ei jatketa
- toimintaohjausjärjestelmän edelleen kehittäminen ja tehokkuuden hakeminen järjestelmän avulla
- työtyytyväisyyden lisääminen ja sairauspoissaolojen vähentyminen
- palvelumallien avaaminen ja yksinkertaistaminen tavoitteena tehokkuus suhteessa tulokseen
- ruokalistojen avaaminen tavoitteena elintarvikekustannusten pienentäminen (Kotkan talousarvio 2014 - 2015)

Nykyiseen Kouvolaan liittyivät Kuusankoski, Anjalankoski, Valkeala, Elimäki sekä Jaala. Kouvolan kaupungin ruokahuollosta vastaa teknisen tuotannon liikelaitos. Teknisen tuotannon liikelaitokseen kuuluvat ruokapalvelun lisäksi kiinteistönhoito- ja puhtauspalvelut. Lounaita valmistetaan arkipäivisin noin 20 000. Tuotantokeittiöitä on yhteensä 40, joista aluekeittiöitä on 20 ja pienempiä keittiöitä on 20. Henkilöstöä aluksi oli yli 200 ja tällä hetkellä tekijöitä on 175. Ruokapalvelupäällikön mukaan palveluyksikön eri toiminnot tukevat toisiaan. Yhdistymisen hyötyinä hän näkee joustavuuden, liikkumavapauden ja resurssien tehokkaamman käytön. Erilaisiin asiakkaiden tarpeisiin voidaan reagoida nyt nopeasti. Tuotekehittely, ruokalistasuunnittelu, ravitsemusseuranta ja ohjeiden vakiointi tehdään keskitetysti. Näin päästään hyödyntämään ja kehittämään erityisosaamista. Ongelmia ovat tuoneet erilaiset toimintakulttuurit ja se, että kaikki yksiköt eivät ole sitoutuneet riittävästi uuteen toimintaan. Sitoutumattomuus vaikuttaa toiminnan uskottavuuteen. Aluksi henkilöstöstä osa kysenalaisti oman ammattitaitonsa riittävyyden vaihtaa työpaikkaa esimerkiksi kouluympäristöstä lasten päivähoitoruokailuun. Nyt suurin osa kokee kehittävänä toimia eri työympäristöissä.

Kuopion liikelaitoskuntayhtymä Servica on perustettu 2011 ja toiminta alkoi 1.1.2012. Servica huolehtii ruoka-, laitos- ja välinehuolto- sekä kiinteistö- ja logistiikkapalvelut. Henkilöstöä on noin 1300. Servican omistavat Kuopion kaupunki ja sairaanhoitopiiri. Ruokapalveluista vastaava palvelupäällikön mukaan tuotekehitystiimi vastaa tuotekehityksestä, ravintosisältölaskelmista ja ruokalistasuunnittelusta. Ruokapalveluiden kehityspäällikkö vastaa tuotanto- ja palveluprosessien suunnittelusta ja kehittämisestä. Hyötyinä palvelupäällikkö ilmoittaa työn tehostumisen ja yhteistyön toisten toimialojen kanssa. Nilsin kaupunki liittyi Kuopioon ja kilpailutuksen seurauksena ruokapalvelut hinnan perusteella eivät tulleet Servican tuotettavaksi.

Porin palveluliikelaitos sisältää ateria-, puhtaus- ja kiinteistöpalvelut. Organisaation johto käsittää johtajan ja kolme päällikköä. Kaksi päälliköistä vastaa aterioista ja puhtaudesta. Palveluesimiehiä heidän alaisuudessaan on 13, ja heidän vastuualueilleen kuuluu noin 50 työntekijää. Työntekijöitä on aterioiden valmistuksessa noin 200 ja puhtauspuolella 350. Keittiöitä on yhteensä 70, 3 keskuskeittiötä, alle 20 valmistus-

keittiötä ja noin 50 palvelukeittiötä. Palvelusuunnittelussa on neljä henkilöä. Tuotekehitys tapahtuu tuotannon ohessa. Ruokalistasuunnittelu on keskitetty kahdelle henkilölle. Toinen suunnittelee koulujen ja päiväkotien ruokalistat ja toinen kokopäivälaitosten listat. Ruokalistasuunnittelijat vastaavat ravintosisältölaskelmista ja niiden lähettämisestä tilaajien edustajille. Elintarvikehankintasopimus on Kunta Pro:n kilpailuttama. Tuotanto- ja palveluprosessien suunnittelu ja kehittäminen tehdään pienissä työryhmissä.

Vastaavan palvelusuunnittelijan mukaan kaupunkikonserni on tällä hetkellä vielä veloitettu ostamaan palvelut palveluliikelaitokselta. Porin palveluliikelaitos on kiinnittänyt huomiota palvelujen laatuun, koska kaupunki ei voi kilpailla hinnalla. Liikelaitosmalliin siirtyminen aiheutti aluksi pieniä ongelmia lähinnä eri hallintokuntien välillä. Esimerkiksi toiminnot eivät olleet enää rehtorin tai päiväkodin johtajan alaisuudessa. Selkeät palvelukuvaukset auttoivat toimintojen sujumiseen. Hyötynä liikelaitostamisesta on toimintojen tehostuminen. Toimintoja on keskitetty, ja esimerkiksi ostaminen tapahtuu elintarvikkeiden osalta Aromi -ohjelman avulla. Samoin tuotevalikoima on rajattu. Toiminnan perustaksi on tehty toimintakäsikirja. Nyt työntekijöiden on aiempaa helpompi vaihtaa työkohteita.

Ruokapalveluiden toimivuus on parantunut yhteistyön ja laajemman toimintavapauden ansiosta. Porin palveluliikelaitoksessa toimivuutta on lisätty selkeiden palvelukuvauksen avulla. Kouvolan teknisen tuotannon liikelaitoksen edustajan näkemyksen mukaan asiakkaan tarpeisiin voidaan reagoida nopeammin kuin aikaisemmin hajautetussa järjestelmässä.

Henkilöstön hyvinvointia on lisännyt tietty toimintavapaus. Henkilöstön rekrytointi on parantunut ja erityisosaamista voidaan hyödyntää. Mahdollisuus työympäristön vaihtoon tuo uutta sisältöä ja oppimista työntekijän työhön. Kannattavuus on parantunut parantuneen tuottavuuden ansiosta. Porissa on panostettu erityisesti palvelun laatuun ja toisetkin vastaajat kokevat kehittämismahdollisuuksien parantuneen.

Taulukko 11. SWOT -analyysi kunnallisten ruokapalveluiden tuottajien vastauksista

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> •Toimintojen keskittäminen •Selkeät palvelukuvaukset •Todellisten tulos- ja kustannustietojen selkeyttäminen •Palvelulaadun parantaminen •Henkilöstön saatavuuden parantaminen •Resurssien tehokkaampi käyttö •Paremmat kehittämismahdollisuudet •Henkilöstö moniosaajia •Laajempi toimintavapaus, liikkumavapaus •Päätösten tekeminen helpompaa •Ateriakustannusten hinnoittelu todelliseksi •Parantunut kustannustietoisuus •Työn tehostuminen •Nopea reagointi asiakkaiden tarpeisiin •Tuotekehittely, ruokalistasuunnittelu ja ravitsemusseuranta tehokkaampaa •Rajattu tuotevalikoima •Toimintakäsikirja tehtävien ja vastuiden selkeyttämiseen
Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> •Eri yksiköiden toiminta eritasoista •Erilaiset toimintakulttuurit •Työntekijöiden sitoutumattomuus •Uudistusten eteenpäin vieminen hidasta •Eri hallintokuntien rajapinnoilla toimiminen tuo ”yhteentörmäyksiä”
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> •Panostus laatuun •Yhteistyö toimialojen kesken •Tuotekehittelyyn mahdollisuus •Henkilöstön kehittyminen eri työkohteissa työnteon kautta •Henkilöstöllä mahdollisuus vaihtaa työkohteita •Eriyisosaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen •Tilaaajayhteisö sitoutuu ostamaan palvelut liikelaitokselta
Uhat <ul style="list-style-type: none"> •Tulevaisuuden keittöratkaisut •Yhdistelmätyöntekijät •Virhearviointi asiakkaiden ostojen toteutumiseen •Tilaaajayhteisö ei sitoudu ostamaan palveluja liikelaitokselta

SWOT -analyysin perusteella ruokapalveluyritysten edustajat kokevat yhtiöittämisen tuovan yritykselle runsaasti vahvuuksia. Kaikki mainitut heikkoudet korjaantuvat toiminnan vakiinnuttamisen kautta. Vaikuttaa siltä, että yhtiöittäminen on lisännyt mahdollisuuksia kehittää toimintoja edelleen. Ehkä suurin uhka on se, että tilaaajayhteisö ei osta palveluja perustetusta ruokapalveluyhtiöstä. Tilanteeseen vaikuttaa myös, että saman kunnan alueella on kilpailua samoista asiakkaista (ks. taulukko 11).

4.8 Tutkimuksen pätevyys ja toistettavuus

Tämä opinnäytetyö on kartoitus Suomen kunnallisista ruokapalveluista. Kartoituksessa ei ole mukana Ahvenanmaata. Tietoja on kerätty tutkien dokumentteja (talousarviot) ja haastattelujen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kartoittaa kunnallisten ruokapalveluiden tilannetta 2013 -2014 kuntien talousarvioiden perusteella. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on tämän hetken tilanteen tarkastelu, uusien näkökulmien tai ilmiöiden etsiminen, vähän tunnettujen ilmiöiden selvittäminen tai hypoteesien kehittäminen tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138.) Tässä kartoituksessa otokset on koottu systemaattisesti.

Tutkimuksessa lähestyttiin ruokapalveluiden toteuttajia avoimien kysymysten avulla. Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista kohdetta omin sanoin. Teemaan sidottu haastattelu osoittaa vastaajien tietämyksen asiasta ja mikä vastaajien ajattelussa on keskeistä ja tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Kartoituksen ongelmana on ollut se, että kuntien talousarvioista löytyvä tieto ruokapalveluista on ollut eri hallintokuntien alaisuudessa. Lisäksi ruokapalveluihin kohdistuvat kustannukset eivät pääsääntöisesti olleet omina kustannuksina. Hallintokunnan useat toiminnot olivat yhteiskustannuksena kunnan liikevaihdossa. Kartoituksen laajuus antaa kokonaiskuvan kunnallisten ruokapalvelujen järjestämisestä Suomessa.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kunnalliset ruokapalvelut järjestetään Suomessa suurimmaksi osaksi kunnan omana palveluna. Vuonna 2009 yli 40 000 asukkaan kuntien ruokapalveluista vastasi 7 kunnallista liikelaitosta (Valtionvarainministeriön julkaisuja 2010,19). Tässä kartoituksessa yli 40 000 asukkaan kuntien ruokapalveluista vastasi 15 kunnallista liikelaitosta tai yhtiötä. Haapasen ja Jalavan (2014,10) mukaan pienissä alle 20 000 asukkaan kunnissa ei ollut ruokapalveluista vastaamassa kunnallista liikelaitosta tai yhtiötä. Tämän kartoituksen perusteella alle 20 000 asukkaan kunnista kuuden kunnan ruokapalvelut hoitaa liikelaitos tai yhtiö. Ruokapalveluiden toteuttajina kunnissa ovat liikelaitos- tai yhtiömuotoisten järjestäjien määrät lisääntyneet niin pienissä kuin suurissakin kunnissa asukasluvun perusteella luokiteltuna.

Kartoituksen perusteella 26 kunnan ruokapalvelut järjesti liikelaitos tai yhtiö. Liikelaitoksia ja yhtiöitä oli 23, mutta samat yhtiöt hoitivat usean kunnan ruokapalveluita joko kokonaan tai osittain. Se on vaikuttanut siihen, että kuntien ruokapalveluiden järjestämistä talousarvioiden perusteella luokiteltuna antaa kyllä kokonaiskuvan palvelusta, mutta täysin tarkkaa tietoa tutkittavasta alueesta ei saada.

Liikelaitosmuodossa toimi 13 ruokapalvelujen järjestäjää. Kemissä ja Kuopiossa olivat liikelaitoskuntayhtymät. Osakeyhtiöitä oli 8. Ei liikelaitokseksi luokiteltuja, nettobudjetoituja taseyksiköitä oli Aurassa, Haminassa, Jalasjärvellä, Lahdessa, Mäntyharjulla, Raumalla ja Vaasassa. Yli 50 000 asukkaan kunnista (N=20) liikelaitoksen tai yhtiön vastuulla ruokapalvelut olivat 13 kunnassa. Alle 20 000 asukkaan kunnista (N=249) 7 kunnan ruokapalvelut hoiti liikelaitos tai yhtiö.

Laki edellyttää, että kunnallinen ruokapalvelu ei voi kilpailla julkisilla markkinoilla. Jos ruokapalvelun tuottaminen edellyttää kilpailutusta, toiminnan pitää silloin tapahtua yhtiö-, säätiö-, osuuskunta- tai yhdistysmuotoisena.

Kunnalliset ruokapalvelut voidaan myös hoitaa ostopalveluna, ulkoistamalla tai yksityistämällä. (L 626 § 2/2013.) Hallituksen esityksen mukaan kunnallisten liikelaitosten

toiminta tulisi rahoittaa tulorahoituksella (L 626 § 2/2013,2). Todennäköistä on, että kuntarintamalla tapahtuu ruokapalvelujen järjestämisen osalta muutoksia.

Tässä työssä kartoitettiin Suomen (N = 304) kuntien ruokapalveluiden järjestämistapoja. Yhteensä 175 kunnasta on löytynyt tieto, minkä hallintokunnan alaisuudessa ruokapalvelut toimivat. Ruokapalveluita kunnissa hallinnoivat eniten tekninen toimi (n = 61) ja yleishallinto (n = 55). Muita vaihtoehtoja hallinnoinnista oli 15.

Kuntien ruokapalveluiden liikevaihdon suhde kunnan koko liikevaihtoon oli 2,54 prosenttia. Tämän keskiarvon määrittelyyn on käytetty niiden kuntien ruokapalveluiden arvot (n = 14), joiden talousarvioissa ei ole tähän toimintaan ilmoitettu muita palveluita. Ruoka- ja puhtauspalvelut on yhdistetty tutkimustulosten perusteella 10 kunnassa ja palvelun keskimääräinen prosenttiosuus on 4,35 kunnan liikevaihdosta. Jos yhdistetystä ruoka- ja puhtauspalvelusta vähennetään keskimääräinen ruokapalveluiden osuus, niin puhtauspalveluiden osuus on 1,81 prosenttia.

Vertailussa kunnan ruokapalvelun liikevaihtoa asukasmäärään nähden tiedot löytyivät 35 kunnan talousarvioista. Keskiarvon määrittelyyn on käytetty niiden kuntien tietoja, missä ruokapalvelu on ilmoitettu omana kustannustietonaan (n = 14). Kunnallisen ruokapalvelun hinta asukasta kohti vuodessa oli keskimäärin 170,57 euroa.

Ateriakustannusten kartoitus on tehty yli 20 000 asukkaan kuntien osalta. Näitä kuntia oli yhteensä 55 ja hintatieto löytyi 24 kunnasta eli 44 % kuntien määrästä. Keskimääräinen ateriakustannus oli 2,91 euroa. Jos kunnan suoritteiden hintatiedoissa oli useampia vaihtoehtoja, niin keskiarvon määrittämiseen on käytetty alinta arvoa.

Kuntien ruokapalvelut ovat kansainvälisestikin arvioituna huippuluokkaa. Ruokapalvelujen tuottamisessa on panostettu ravitsemussuositusten avulla kansan terveyteen. Hygienian osalta Suomessa on tehty hyvää tutkimustyötä ja hygieniaosaaminen on viety myös työntekijätasolle. (Huomisen ruoka 2010, 8.) Suomalainen ruokapalvelu on tehokasta, vastuullista ja toiminta on asiakkaan parhaaksi (Mertanen 2012,

17). Ruokapalvelua on kehitetty kehittämällä ruokapalveluprosesseja ja tuotannon-ohjausjärjestelmiä. Toiminnan keskittämisen kautta on pyritty pienentämään mm. kustannuksia, tehostamaan toimintoja ja parantamaan kilpailuetua.

Kestävä kehitys- ajattelu on tuonut uusia odotuksia ruokapalveluihin. Ekologinen kestävyys edellyttää ihmisen taloudellisen ja aineellisen toiminnan sopeuttamista luonnon kestokykyyn. Taloudellinen kestävyys on sisällöltään ja laadultaan tasapainoista kasvua ilman velkaantumista. Sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyuden tehtävänä on taata hyvinvoinnin edellytysten siirtyminen sukupolvelta toiselle. (Mitä on kestävä kehitys 2013.) Taloudellinen ja sosio-kulttuurinen kestävyys ruokapalveluissa tarkoittaa maksutonta kouluruokaa peruskoululaisille, verovaroin tuettua ruokaa opiskelijoille ja tuettua lounasruokaa työpaikoille. Demokraattinen ateria toteutuu, kun koko henkilöstölle tarjotaan samojen periaatteiden mukaan valmistettua ruokaa. (Maukasta ja ekologisesti kestävä 2013, 4.)

Kestävä ruokalautanen koostuu julkisissa ruokapalveluissa käyttämällä enemmän kasvispohjaisia, sesonginmukaisia ja luomuraaka-aineita (Aalto & Heiskanen 2011, 5). Kestävä ateria -viestintämalli puolestaan muodostuu toimijasta eli tuottajasta, ruokapalvelusta ja asiakkaasta. Toimivan mallin avulla voidaan ruoasta laskea ravintoarvo ja hiilidioksidipäästöjen määrä. (Maukasta ja ekologisesti kestävä 2013, 6.) Using knowledge networks to promote sustainable food materiaalissa tulee esille kestävät ruokalistat. Nämä ruokalistat koostuvat terveydestä, hiilijalanjäljestä, vuodenaikojen ottamisesta huomioon raaka-ainehankinnoissa, tuotantoeläinten hyvinvoinnista, lähikaloista sekä hyvästä johtamisesta ja valmistamisesta. (2013, 35.).

Ruokapalveluilta edellytetään luonnonmukaisesti tuotettua kasvisruokaa sekä sesonginmukaista ruokaa tarjottuna kaksi kertaa viikossa vuoteen 2015 mennessä (Valtioneuvoston selonteko ruokapolitiikasta 27.1.2011). Ruokapalvelujen rooli onkin muuttumassa kansantalouden pelastajaksi.

Lähi- ja luomuruoan käyttö edistää oman alueen paikallistaloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria. Lähiruoka on tuotettu ja jalostettu oman alueen raaka-aineista ja se markkinoidaan ja kulutetaan omalla alueella. (Maukasta ja ekologisesti kestävä

2013, 6; Terveyttä ruoasta 2014, 42.) Suomessa on erilaisia projekteja liittyen lähi- ja luomuruokaan. Kuitenkin tarvitaan suurempaa organisointia, että lähi- ja luomuruoka saataisiin niin Suomen kuin ulkomaidenkin markkinoille. Pirstaleisuus hallinnoinnissa osoittaa, että pelkästään elintarvikesektoria ohjaa kymmenen eri politiikkaa (Kurunmäki ym. 2012, 35). Lähiruoan osuus kaikesta Suomessa syötävästä ruoasta arvioidaan olevan vain 8 prosenttia (Kurunmäki ym. 2012, 21). Kuvioon 14 on koottuna tekijöitä, jotka vaikuttavat lähi- ja luomuruoan saamiseen julkisten keittiöiden tarjontaan.

Eri toimijoiden yhteistyötä edistäviä tekijöitä ovat SBI yhteiskunnallisen yrittäjyyden ohjelma sekä Kuntien Tiera Oy. Social Business Initiative (SBI) on Euroopan komission lanseeraama yhteiskunnallisen yrittäjyyden ohjelma. Ohjelmalla pyritään luomaan samanaikaisesti talouskasvua, kestävyyttä ja vastuullisuutta. EU pyrkii kehittämään yhteismarkkinointia ja levittämään vastuullisia käytäntöjä suuryritysten keskuudessa ja yhteisötaloudessa. SBI keskittyy osana laajempaa yhteismarkkinoiden kehittämistä auttamalla yhteiskunnallisia yrityksiä hyödyntämään yhteismarkkinoita. (Bland & Kuntinlahti 2012, 4).

Kuntien Tiera Oy toimii yrityskentällä mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten yhteistyön mahdollistajana toimittaen tavaroita tai palveluita isoille yrityksille (Kuntien Tiera Oy. Toimintatapa, 55). Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöhön tarvitaan ennakkoluulottomia ratkaisuja. Erilainen osaaminen mahdollistaa uudenlaisten ekosysteemien syntyminen. Toiminnan nopeuttamiseksi yritysten palveluviidakkoa tulisi purkaa ja yksinkertaistaa lainsäädäntöä. (Kuntien Tiera Oy. Toimintatapa, 61.)

Edellä mainittujen yhtiöiden toimintaperiaatteet ja tavoitteet voisivat kehittää ammattikeittiöiden ja lähialueen yrittäjien yhteistyötä.



KUVIO 14. Haasteena lähi- ja luomuruoan saaminen julkisiin ruokapalveluihin (Lähi-ruokaa – totta kai 2013, 7 - 20)

Julkisen sektorin on entistä vaikeampi tuottaa kaikkia hyvinvointipalveluja, joten ulkoistaminen ja kilpailuttaminen nähdään yleisesti ratkaisuna ongelmaan. Ulkoistamisessa kunnan omat hallinnointikustannukset vähenevät, mutta ulkoistamisen seurauksena kokonaiskustannukset voivat olla enemmän kuin aiemmin. (Omat vai ulkoistetut palvelut 2012, 7 - 8.) Kilpailutuksessa laki julkisista hankinnoista 2007/348 ei määrittele ruokahankinnoille asetettavia laatuvaatimuksia, esimerkiksi ruoan ravitsemuksen suhteen. Laatuksiteerit tulisikin laatia ruokapalvelun ammattilaisten ja kilpailuttajan yhteistyönä. (Terveyttä ruoasta 2014, 39.)

Kunnallisten ruokapalveluiden järjestäjien kokemukset liikelaitostamisesta tai yhtiöittämisestä ovat tuoneet yritykselle runsaasti vahvuuksia. Toimintojen keskittäminen

ja palvelukuvauksien selkeyttäminen ovat parantaneet palvelun laatua. Henkilöstön rekrytointi on helpottunut ja henkilöstö kehittyy moniosaajiksi työtehtävän ja paikan vaihtuessa. Resurssien käyttö on tehostunut, kustannustietous on parantunut ja reagointi asiakkaiden tarpeisiin on nopeutunut. Toimintavapaus on mahdollistanut paremmat kehittämismahdollisuudet.

Heikkouksina koetaan eri yksiköiden toiminnan eritasoisuus ja erilaiset toimintakulttuurit. Uudistusten eteenpäin vieminen on hidasta ja henkilöstön sitoutumattomuus hidastaa sitä entisestään. Eri hallintokuntien välinen yhteistyö tuo välillä ongelmia. Uhkina koetaan tulevaisuuden keittiöratkaisut, yhdistelmätyöntekijät, virhearvioinnit asiakkaiden ostojen suhteen sekä tilaajayhteisön sitoutumattomuus ostaa palveluja liikelaitoksesta. Porissa kaupunkikonserni on tällä hetkellä veloitettu ostamaan palvelut Porin palveluliikelaitokselta. Vastaavasti Kuopiossa Nilsiän kaupunki liittyessään Kuopioon ei ostanut palveluita Kuopion liikelaitoskuntayhtymä Servicalta. Servican toiminta alkoi 1.1.2012. Mahdollisuuksiksi koetaan yhteistyö eri toimialojen kesken. Tuotekehittely mahdollistuu ja erityisosaamista voidaan hyödyntää.

Talvitie (2014) opinnäytetyössään on perehtynyt tuotannonohjausjärjestelmien käyttöön ruokapalveluissa. Tuotannonohjausjärjestelmän käytön saaminen tehokkaaksi työkaluksi vaatii aikaa kuukausista jopa vuosiin. Tähän vaikuttavat organisaation koko, järjestelmän käytön laajuus ja järjestelmän osien lukumäärä. Kun perustetaan uusi ruokapalveluyrityksiä, niin toiminnan onnistumiseksi tarvitaan siis aikaa. (Talvitie 2014, 120.) Ongelmana Talvitie kokee, että tuotannonohjausjärjestelmien kallis hankintahinta on este pienille toimijoille. Tähän Talvitien mukaan pienten toimijoiden yhdistyminen voisi olla ratkaisu. (Talvitie 2014, 118.)

Ruokapalveluiden yhtenä haasteena on asiakaslähtöisempi toiminta (Haapanen 2011, 2). Esimerkiksi hoitolaitoksissa voisi toteuttaa sellaista sopimusmallia, missä ruokapalveluissa olisi kiinteä perusmaksu ja enemmän palveluja haluava maksaisi siitä erikseen. Tämä olisi yritykselle voittoa tuova osuus. Yhtenä vaihtoehtona olisi Franchise -periaatteella toimiva terveellistä ja turvallista ruokaa valmistava yritys-ketju tai yritysketju, mikä markkinoi julkisen ruokapalvelutoiminnan osaamista. Selkeästi tarvetta olisi ainakin Suomen rajojen ulkopuolella. Tästä esimerkkinä on se,

että kehittämistä tarvitaan ammattitaidon lisäksi ruokien tilauksien ja säilytysten, tilausten tulotarkastusten ja ruokalistojen laatimisen osalta (Smarter food procurement in the public sector 2006, 53 - 56).

Opinnäytetyössä heräsi kiinnostus pidemmän aikavälin seurantaan kunnallisten ruokapalveluiden toteutumisesta. Miten tulevaisuudessa varsinkin pieniä kuntia yhdistetään suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja miten ruokapalvelut suunnitellaan ja järjestetään?

LÄHTEET

Aalto, K. & Heiskanen, E. 2011. Kestävä Ruokalautanen joukkoruokailun kestävä kehityksen edistäjänä. Kuluttajatutkimuskeskus, Työselosteita ja esitelmää 130.

Bland, A. & Kutinlahti, M. 2012. Euroopan Unionin Social Business Initiative – Mahdollisuuksia Suomelle. Keskustelun muistiinpanot ja johtopäätökset. Social Business International Oy. Viitattu 4.2.2014. www.jhl.fi/files/attachments/jhl_ulkoistamis-opas.

Euroopan yhteisöjen komissio 2009. 52009DC0400. Viitattu 16.3.2015. <http://eur-lex.europa.eu>

Haapanen, A., Hyrkkänen, S. & Korhonen, S. 2010. Julkisten ruokapalvelujen Consulting Group & mmm.fi. Kuntaliiton verkkokauppa www.kunnat.net.

Haapanen, A. 2011. Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Kuntaliitto ja Finnish Consulting Group. Helsinki.

Haapanen, A. & Jalava, T. 2014. Ruokapalvelukartoitus. Kuntien ruokapalvelujen nykytila, toiminnan haasteet ja kehitysnäkymät. Kuntaliitto. Helsinki 2014.

Hallituksen esitykset 32/2013. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kuntalain muuttamisesta. Viitattu 22.1.2015. <http://finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130032>.

Hallituksen vuosikertomus 2013 osa 3/4: Tilinpäätöslaskelmat. Hallituksen julkaisusarja 3/2014. Edita Prima. Viitattu 16.5.2015. www.vnk.fi.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2009. 15., uudistettu painos.

Horeca rekisteri. Tietohaarukka. Tilastotietoa elintarvikealasta 2012. Taloustutkimus Oy. Viitattu 1.3.2015. www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/toimialakohtaiset_tutkimukset.

Huomisen ruoka - Esitys kansalliseksi ruokastrategiaksi. 2010. Ruokastrategian valmistelun johtoryhmä. Vammalan kirjapaino. Verkkojulkaisu.

Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa: joukkoruokailun seuranta- ja kehittämissuositusten toimenpidesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Viitattu 3.4.2012. <http://urn.fi> URN:NBN:fi-fe201504223172.

Julkinen sektori 2013. Tilastokeskus. Viitattu 15.5.2015. http://stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html.

Junnila, M. & Fredriksson, S. ja Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2012. Palvelujen ulkoistus. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Juurakko, P. 2014. Kunta ruokapalvelun tuottajana. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK. Viitattu 1.3.2015. <https://www.theseus.fi>

Kodin ulkopuolella valmistettiin 889 miljoonaa ateriaa vuonna 2011. Uutiskirje 2/2012 Viitattu 14.5.2015. <http://www.taloustutkimus.fi>.

Komission tiedonanto ”reilusta kaupasta” [KOM (99) 619 lopullinen. Viitattu 4.4.2015. http://europa.eu/legislation_summaries/external_trader/r12508_fi.htm.

Kotkan talousarvio 2014 - 2015. Viitattu 30.11.2014. www.kotka.fi/talousarvio.

Kunnallinen liikelaitos 2012. Viitattu 4.4.2015. www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/liikelaitos.

Kunnan toiminta kilpailutilanteessa markkinoilla ja toiminnan yhtiöittäminen. Valtionvarainministeriön julkaisuja 33/2010. Viitattu 4.11.2014. www.hel.fi/kunnat ja Kilpailuneutraaliteetti -työryhmän muistio.pdf.

Kuntalaki 2013, 87.

Kuntien koot asukasmäärän mukaan 31.12.2013. Tilastokeskus. Viitattu 2.5.2014. <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/aluejaot/Sivut/default.aspx>.

Kuntien ja kuntayhtymien tulot vuosi 2013. Tilastokeskus. Viitattu 28.5.2015. www.kunnat.net/fi/tietopankit.

Kuntien Tiera Oy 2015. Toimintatapa. Viitattu 2.3.2015. <http://www.tiera.fi/toimintatapa>.

Kurunmäki, S., Ikäheimo, I., Syväniemi, A-M. & Rönni, P. 2012. Lähiruokaselvitys. Ehdotus lähiruokaohjelman pohjaksi 2012 - 2015. mmm.fi. Verkkojulkaisu. Viitattu 27.4.2015. www.mmm.fi/attachments/mmm/julkaisut.

Käsitteet ja määritelmät. Tilastokeskus. Viitattu 21.1.2015. www.tilastokeskus.fi/meta/kas/kunnan_liikelai.html. .

Laki julkisista hankinnoista 348/2007, 15§. Viitattu 2.4.2015. <https://www.finlex.fi>.

Laki kuntalain muuttamisesta. 626/2013. Viitattu 23.4.2015. <http://finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130626>. .

Liikevaihto. Viitattu 28.5.2015. www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/liikevaihto.

Lintukangas, S., Manninen, M., Mikkola-Montonen, A., Palojoki, P., Partanen, M. & Partanen, R. Kouluruokailun käsikirja. 2007. Laatuevättä koulutyöhön. Opetushallitus. Saarijärven offset.

Luomutilastot 2014. Viitattu 5.3.2015. www.maataloustilastot.fi/default. .

Lähihuokaa – totta kai. Hallituksen lähihuokaohjelma ja lähihuokasektorin kehittämisen tavoitteet vuoteen 2020. 2013. Maa- ja metsätalousministeriö. Juvenes Print. ISBN 978-952-453-796-6 (Painettu) ISBN 978-952-453-793-3 (verkkojulkaisu).

Manninen, M., Wiss, K., Saaristo, V., & Stål, T. 2015. Kouluruokailu osana terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä peruskouluissa vuonna 2013. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.4.2015 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-086-3>..

Maukasta ja ekologisesti kestävä. Ideoita ruokapalvelun viestintään. Aalto University. 2013. . Viitattu 13.3.2015. [cse.aalto.fi/en.../shape_gooklet/Translate this page](http://cse.aalto.fi/en.../shape_gooklet/Translate%20this%20page) Aalto University

Mertanen, E., Mikkonen, A. & Nurminen, A. 2010. Oppimista kehittämässä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Mertanen, E. (toim.) 2012. Ruokapalveluja kehittämässä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Mertanen, E. & Väisänen, K. 2013. Ruokapalvelujen kehittäminen ammattikorkeakouluissa. AMK-lehti// Journal of Finnish Universities of Applied Sciences, No 1. Viitattu 3.2.2015. <http://uasjournal.fi>.

Mitä on kestävä kehitys. Ympäristöministeriö 2013. Viitattu 13.3.2015. http://www.ym.fi/fi-FI/ymparisto/kestava_kehitys/.

Nielsen, A.C. 2008. Horeca - rekisteri. Viitattu 13.5.2015. web.pkk.fi/elo/PDF/HORECA%202008%20TIEDOTE.pdf.

Niva, M., Mäkelä, J., Kahma, N & Kjaernes U. 2014. Eating Sustainably? Practices and Background Factors of Ecological Food Consumption in Four Nordic Countries. *Journal of Consumer Policy* 4, 37:465 - 484. Viitattu 14.5.2015. [http://hdl.handle.net/10.1007/s10603-014-9270-4\(text/html\)](http://hdl.handle.net/10.1007/s10603-014-9270-4(text/html)).

Omat vai ulkoistetut palvelut? 2012. 5, 3. Eloranta, J. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. Viitattu 5.3.2014. www.jhl.fi/files/attachments/jhl_ulkoistamisopas.

Omat vai ulkoistetut palvelut? 2012. 5, 4. Isokallio, K. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. Viitattu 5.3.2014. www.jhl.fi/files/attachments/jhl_ulkoistamisopas.

Omat vai ulkoistetut palvelut? 2012. 5, 5. Mäki-Lohiluoma, K-P. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. Viitattu 13.5.2014. www.jhl.fi/files/attachments/jhl_ulkoistamisopas.

Palvelujen ulkoistus 2012. Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere. Viitattu 3.5.2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-720-2>.

Pro Luomu2015. Luomua hitaasti mutta varmasti ammattikeittiöihin. Viitattu 2.3.2015. <http://luomu.fi>

Purhonen, S. & Työryhmä 2014. Suomalainen maku. Kulttuuripääoma, kulutus ja elämäntyylin sosiaalinen eriytyminen. Gaudeamus Oy HYY Yhtymä. Painopaikka Tallinna.

Risku-Norja, H., Kurppa, S., Silvennoinen, K., Nuoranne, A. & Skinnari, J. 2010. Julkiset ruokapalvelut ja ruokakasvatus: arjen käytäntöjen kautta kestävään ruokahuoltoon. MTT, 31600 Jokioinen. Juvenes Print Oy. Tampere.

Smarter food procurement in public sector. National Audit Office. 2006. Report by the comptroller and auditor general. Ordered by the House of Commons to be printed on 27 March 2006. Viitattu 12.12.2014. www.nao.org.uk/wp-content.

Sneddon, C., Howarth, R., Norgaard 2005. Sustainable development in a post-Brundtland world. *Economical Economics* 57 (2006) 253 - 268.

Talvitie, T. 2014. Ravitsemuslaadulla vastuullisuutta ruokapalveluihin: Tuotannonohjausjärjestelmän käyttö. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK. Viitattu 1.3.2015. <https://www.theseus.fi>.

Taloussanakirja. Viitattu 5.5.2015. www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/liikevaihto/

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. Mikkelin ammattikorkeakoulu. A: Tutkimuksia ja raportteja 22. Viitattu 13.5.2015. <https://www.mamk.fi>.

Terveyttä ruoasta. Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014. Valtion ravitsemusneuvottelukunta. Juvenes Oy. Helsinki. ISBN 978-952-453-800-8 (painettu), ISBN 978-952-453-801-5 (verkkojulkaisu).

Tommila, M. Franchising sopimuksen sisältö. Viitattu 5.5.2015. www.franchising.fi

Using knowledge networks to promote sustainable food. Foodlinks. Revaluing Public Sector Food Procurement in Europe: An Action Plan for Sustainability. 2013. Viitattu 11.11.2014. www.foodlinkscommunity.net.

Valtioneuvoston periaatepäätös kestävien ympäristö- ja energiaratkaisujen (cleantech-ratkaisut) edistämisestä julkisissa hankinnoissa. Viitattu 12.3.2015. www.tem.fi/files/36938/valtioneuvoston_peraatepaatos_kestavien_ymparisto_ja_energiaratkaisujen_%cleantech_ratkaisut%29_edistamisesta_julkisissa_hankinnoissa_FINAL.pdf.

Valtioneuvoston selonteko ruokapolitiikasta 2011. Viitattu 25.4.2015. www.mmm.fi/attachments/maatalous/maatalouspolitiikka/newfolder/14/5tTDQjLkk/selontekosuomipdf.

Valtiovarainministeriön julkaisuja 33/2010. Viitattu 5.5.2015. www.edilex.fi.

Vastuullisuus kiinnostaa ammattikeittäitä. Taloustutkimus Oy. 2015. Uutiskirje 3/2015. Viitattu 14.5.2015. www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje.

Vikstedt, T., Raulio, S., Prättälä, R., ym. Julkisten ruokapalvelujen ravitsemuslaatu, Hintailmoitusrekisteri tarkastelussa. Helsinki 2011. Unigrafia Oy.

Wilson, M., Murray, A. & McKenna-Black, M. 2001. Contract catering: a positional paper. Hospitality Management 20 (2001) 201 -218. Viitattu 3.5.2015. <http://www.seamk.fi>, kirjasto, Nelli-portaali, Elsevier.

Åback, E. Ruokapalvelut toimintojohtamiseen toimintolaskennan avulla. 2011. Opin-
näytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, palve-
luliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK. Viitattu 3.5.2015. [https://publicati-
ons.theseus.fi/browse?value=Åback%2c+elli&type](https://publications.theseus.fi/browse?value=Åback%2c+elli&type).

Liite 1: Kunnalliset ruokapalvelut

Kunta	Asukasmäärä	hallintoyksikkö tai muu	Nimi	Selvitys ruokapalveluista
Akaa	17 108	Tilapalvelut Kiinteistöhoito Siivouspalvelu	Ruokapalvelut	3500 ateriala/päivä 6 tuotantokeittiöt 17 palvelukeittiöt
Alajärvi	10 227	Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alue Hallinto jaettu: Alajärvi 63,44 % Soini 13,56 % Vimpeli 23 %	Tekninen toimi; Ravitsemispalvelu	
Alavieska	2 740	Tekninen lautakunta, tekniset palvelut		
Alavus	12 228	Toimitilat Tilapalvelu Siivouspalvelut	Ruokapalvelut	Ateriasuoritteet TA 13 872100/hinta 3,63/ateria ateriat/pv 2390
Asikkala	8 405	Tukipalvelut Kiinteistöhoito Siivous	Ruokapalvelu	2011 ruokapalvelumenot 1 678 867 2013 toimintamenot
Askola	4 991	Yleishallinto: hallinto- ja tukipalvelut siivous ja ruokahuoltopalvelut maaseutu- ja edunvalvontapalvelut yms.	Ruokahuoltopalvelu	suorite 2,79 €
Aura	3 962	Auran ruokapalvelut, nettobudjetoitu	yksikkö	keskuskeittiö, 800 annosta/päivä
Enonkoski	1 522	ks. Savonlinnan seutu		koulun keittola
Enontekiö	1 891			keskuskeittiö, 800 annosta/päivä
Espoo		Espoo catering -liikelaitos tuotetut ateriat(1000) 14 925 - 15 588	65 000 ateriala/päivä 250 keittiötä	 sopimustoimittajana

		keittiöt 258 - 263 palvelupisteet 113 - 115	henkilöstö 513	56 toimipistettä
Eura	12 500	kuuluu kunnan yleishallintoon	ruokapalvelut	9 valmistuskeittiötä henkilöstöä 38
Eurajoki	5 931	Kuuluu teknisen lautakunnan alaisuuteen	Ruokahuolto	
Evijärvi	2685	Kuntayhtymä Kaksineuvoinen	ravintohuolto	Lisäksi kuuluvat
Forssa	17 667	Osakeyhtiö Loimijoen Kuntapalvelut Oy omistus: Forssan kaupunki 60 % Forssan seudun terveyshuolto ky 40 %	laskenta- ja palkkapalvelut ateria- ja puhtauspalvelut	
Haapajärvi	7 616	Sivistyspalvelut: opetus, vapaa-aika ja ruokapalvelut	Ruokapalvelujohtaja	valmistuskeittiöt 3 palvelukeittiöt 7
Haapavesi	7 241	Sosiaali- ja terveystieteiden Helmi	Ruokapalvelupäällikkö	keskus- ja valmistus-
Hailuoto	999		Saarenkartanon keittiö	
Halsua	1 229			
Hamina	21 203	Nettobudjetoitu yksikkö Haminan Serviisi Ruokapalvelut	Ruoka- ja puhtauspalvelut Varuskunnan ruokailu siirtymässä yksikölle	Ta 2013 valmistuskeittiöt 7 Jakelukeittiöt 18 2,94/suorite
Hankasalmi	5 404	Talon palvelut Ympäristöpalvelut	ruokapalvelut	
Hanko	9 109		Ravintokeskus	henkilökuntaa 25 suorite 3,42 €/annos (2013)
Harjavalta	7 407	Keskuskeittiö ja jakelupisteet	tulosalue ruokahuolto ja siivous	suorite 3,42 €/annos (2013) emäntä
Hartola	3 096	Keskuskeittiö ja jakelupisteet Sivistyslautakunta	Ruokahuolto	henkilökunta 3,5 työnteki- jää emäntä
Hattula	9 684	teknisen toimen tulosalue	ruokapalvelut	
Hausjärvi	8 808	Hallinto ja sisäiset palvelut	ruokapalvelut	ruoka- ja siivouspäällikkö
Heinola	19 979	tekninen toimi, ruoka- ja siivouspalvelut	ruokapalvelut	4,87 €/suorite

Heinävesi	3 667	ruokahuollon yksikkö Yleishallinto	ruokahuolto	ravitsemuspäällikkö
Helsinki	612 664	Omistus Helsingin kaupunki Liikelaitos Palmia		sis. Paljon palveluita
Hirvensalmi	2 338	Hirvensalmen ruokapalvelu	ruokapalvelut	
Hollola	21 987	kiinteistöpalvelut	ruokapalvelut	palvelupäällikkö (ruoka ja siivous)
Honkajoki	1 819			3,27 suorite, koko päivä 5,68
Huittinen	10 543	Ruokapalvelukeskus	ruokapalvelut	ruokapalvelupäällikkö
Humppila	2 463			
Hyrynsalmi	2 565	Hyrynsalmen kunta (32 %) Kainuun maakunta-kuntayhtymä 66 % henkilöstöruokailu 2 % tuotetuista ateriasuoritteista	yhteinen ruoka- ja siivous- huolto	palveluesimies 13,75 työntekijää
Hyvinkää	46 188	Konserni- ja tukipalvelujaosto	Ateria- ja puhtauspalvelut	2,30/suorite
Hämeenkoski	2 086			
Hämeenkyrö	10 562	tekniset palvelut	ruokapalvelu	ruokapalvelupäällikkö
Hämeenlinna	67 806	omistus Hämeenlinnan kaupunki Linnan Ateria Oy		6 keskuskeittiötä henkilöstö 64
Ii	9 610	Ii:n ateria- ja tilapalvelu- liikelaitos		
Iisalmi	22 171	koulutuslautakunta	Ruoka- ja siivouspalvelut	jakeluun ostopalvelu
Iitti	7 000			2,75/ateriasuorite
Ikaalinen	7 303		ruokahuolto- ja siivouspalvelu	
Ilmajoki	12 099	yleishallinto	ruoka- ja puhtauspalvelu	ruokapalvelupäällikkö
Ilomantsi	5 614	kunnanhallitus yleishallinto	ruokapalvelu	ruokapalveluesimies
Imatra	28 219	Tekninen palvelukeskus, Saimaan Tukipalvelut Oy 6 %	ruokapalvelut	
Inari	6 794	liikelaitos	ruokapalvelu	
Inkoo	5 562			
Isojoki	2 257			
Isokyrö	4 854			2 valmistuskeittiötä
Jalasjärvi	7 987	nettobudjettiyksikkö		useita keittiöitä

Janakkala	16 842	tekninen hallinto	ruokapalvelut	valmistuskeittiöt 3
Joensuu	74 471	osana teknisten palveluiden tuotantoyksikköä	Ravintopalvelut	suoritteet 3 310 000/vuosi oppilasateria 2,63
Jokioinen	5 595	keskushallinto	ruokapalvelu	2 keskuskeittiötä
Joroinen	5 213	osto Rantasalmen kunnalta	yhd. siivous- ja ruokapalvelu	vielä itsenäinen
Joutsa	5 857			
Juankoski	4 995	oma vastuualue	ateria- ja puhdistuspalvelu	1 tuotantokeittiö ei tietoa palvelukeittiöistä
Juuka	5 203	sivistyspalveluiden alla	puhtaus- ja ruokapalvelut	4,22 €/ateria
Juupajoki	2 039	sivistystoimi	ruokapalveluyksikkö	ruokapalvelupäällikkö
Juva	6 684	ateriapalvelut Rantasalmelta		
Jyväskylä	134 658	kaupungin sisäinen liikelaitos	Kylän Kattaus	4 tulosaluetta: päiväkoti-, koulu-, vanhus-
Jämijärvi	1 971	ks. Kankaanpää		
Jämsä	22 138	Keski-Suomen sairaanhoitopiiri Jämsän ateria-, puhtaus ja	Caterina tekstiilipalvelut liikelaitos	suoritteet, 3,65 keskihinta 1 397 980
Järvenpää	39 953	toimintaympäristöpalvelut	puhtaanapito- ja ravitsemis- palvelut	
Kaarina	31 798	tekninen lautakunta	tila- ja ravintopalvelut	koulu 2,78
Kaavi	3 261	hallinto- ja tukipalvelut	ateria- ja puhdistuspalvelut	ks. Outokumpu
Kajaani	37 868	Liikelaitos: Kajaanin Mamselli	ateria- ja puhtaanapitopalve- lut	asiakkaat: kaupunki sote -kuntayhtymä,
Kalajoki	12 644	tekniset palvelut	ruoka- ja siivouspalvelut	ruokapalvelupäällikkö
Kangasala	30 345	liiketoimintayksikkö Oksa	ateria- ja siivouspalvelut	ruokapalvelupäällikkö 1,86 – 6,41 €/ateria 85 henk. ateriapalvelut
Kangasniemi	5 801			
Kankaanpää	11 972	tukipalveluyksikkö	siivous- ja ruokahuoltopalve- lut	3,39 €/ateria/vrk
Kannonkoski	1 520	tekninen lautakunta	siivous- ja ruokapalveluyk- sikkö	6 ravitsemustyöntekijä
Kannus	5 675	teknisten palveluiden jaosto	tilapalvelut ruoka- ja puhdistuspalvelut	ruokahuoltopäällikkö ravitsemispäällikkö
Karjajoki	1 462		Kuntien yhteenliittymä	
Karkkila	9 074	hallintopalvelut	ruokapalvelut	ruoka- ja puhdistus-
Karstula	4 343	myynti kuntaorg ulkopuolelle	ruokapalveluyksikkö	ruokapalvelupäällikkö

		sisäiset palvelut		
Karvia	2 523			
Kaskinen	1 350	sivistys- ja vapaa-aikapalvelut	ruokapalvelut	
Kauhajoki	14 081	toimitilapalvelut	ruokapalvelut	9 valmistuskeittiötä
Kauhava	17 065	myynti myös kuntayhtymä Kaksineuvoinen	ruokapalvelut	5 valmistuskeittiö 37 jakelukeittiö
Kauniainen	9 101	yleishallinto, kaupungin kanslia	ruokapalvelu	3 valmistuskeittiö
Kaustinen	4 288	tekninen lautakunta	ruokahuolto	1 ravitsemispäällikkö
Keitele	2 427	opetus- ja koulutuslautakunta	kouluruokailu	ravitsemisesimies
Kemi	22 120	Liikelaitoskuntayhtymä	Meri-Lapin kuntapalvelut Kemi, Keminmaa, Simo ja Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri	ruokapalvelupäällikkö n. 80 työntekijää
Kemijärvi	7 983	sivistysjaoston hallintopalvelut	ruokapalvelu	
Keminmaa	8 565		ks. Kemi	
Kemiönsaari	7 012	kiinteistöyksikkö	ruoka- ja siivouspalvelu	ruokahuolto- ja siivous- päällikkö
Kempele	16 605	tukipalveluyksikkö	ateriapalvelu	3 valmistuskeittiötä
Kerava	34 913	sisäiset palvelut	ruokahuolto, vaihtoehtoja pohditaan	2,66/suorite
Keuruu	10 310	tekniset palvelut	ateria- ja siivouspalvelut	3 keskuskeittiö
Kihniö	2 111			
Kinnula	1 769	sisäiset palvelut	ruokapalvelu	suorite 3,50
Kirkkonummi	37 899	yhdyksuntatekniikka	ruokapalveluyksikkö	työntekijöitä 64
Kitee	11 197	tukipalvelut	siivous- ja ruokapalvelut	
Kittilä	6 478	ravintopalveluliikelaitos		ravintopalvelujohtaja 1
Kiuruvesi	8 866	kaupunginhallitus	ruokapalvelut	2 keskuskeittiö
Kivijärvi	1 259	varasto ja ruokahuolto		
Kokemäki	7 769	tekninen lautakunta	ruokapalvelu	2 valmistuskeittiötä
Kokkola	47 031	sisäinen palveluyksikkö Kaupungin hallituksen alaisena		ruokapalvelupäällikkö 2,93/suorite
Kolari	3 885			
Konnevesi	2 846	ympäristölautakunta	ravintopalvelut	ravintokeskus
Kontiolahti	14 422	aterioiden myynti sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueelle		tulosityksiköt 7 2,82 €/suorite
Korsnäs	2 218		ks. Vaasa	

Koski TI	2 423			
Kotka	54 771	tytäryhtiö kaupunki 66,5 % Carea 33,5 % (sosiaali- ja terveyspalvelut)	Kymijoen Ravintopalvelut Oy Makunne mukaan	henkilöstö 140
Kouvola	86 926	teknisen tuotannon liikelaitos (sis. paljon toimintoja)	ruokapalvelut	ateria 3,06 € suoritteet 4 617 250 39 tuotantokeittiötä
Kristiinän- kaupunki	7 001	perusturvakeskus täydentävät palvelut	ravintohuolto	keskuskeittiö
Kruunupyy	6 682			
				tuotantokeittiö
Kuhmo	9 104	tekniikka- ja ympäristöpalvelut	ateriapalvelut	
Kuhmoinen	2 409	sivistyspalvelut	ruokapalvelu	koulukeskuksien keittiö
Kuopio	106 342	liikelaitoskuntayhtymä	Servica	www.servica.fi henkilöstöä 302
Kuortane	3 819	tilapalvelut	ruokapalvelut	keskuskeittiö
Kurikka	14 322	tekninen osasto tekniset palvelut	puhtaus- ja ruokapalvelut	6 valmistuskeittiö 13 palvelukeittiö
Kustavi	869			
Kuusamo	15 952	keskushallinnon palvelu- yksikkö	ateria- ja puhtauspalvelut	
Kyyjärvi	1 431		ruokapalvelut	
Kärkölä	4 755	tekninen toimi	ruoka- ja siivouspalvelut	3 valmistuskeittiö
Kärsämäki	2 721	tekninen lautakunta	ruokahuolto- ja siivouspalve- lut	1 keskuskeittiö
Köyliö	2 688			
Lahti	103 364	nettobudjetoitu taseyksikkö	Lahden ateria	3,19 €/ateria henkilöstö 232
Laihia	8 007			
Laitila	8 487			
Lapinjärvi	2 820	tekniset palvelut	ruokahuolto	ruokahuoltopäällikkö
Lapinlahti	10 176	terveysosasto	ruokahuolto	ruokapalvelukeskus
Lappajärvi	3 317	Kuntayhtymä Kaksineuvoinen		
Lappeenranta	72 658	omistajat: Lappeenranta, Etelä-Karjalan sosiaali- ja	Saimaan Tukipalvelut Oy	

		terveyshuollon kuntayhtymä, Imatran kaupunki		
Lapua	14 692	yleishallinto	keittiöpalvelut	Hopearinteen keittiö
Laukaa	18 588	tekninen toimi	ruokapalvelu	ruokapalvelukeskus
Lavia	1 902			
Lemi	3 130	kiinteistö- ja tukipalvelut		
Lempäälä	21 829	yleishallinto	huoltopalveluyksikkö	4 valmistuskeittiötä, 2,31/suorite
Leppävirta	10 170	myyntiä Klusteri-liikelaitos- yhtymälle		1 keskuskeittiö 6 jakelukeittiö
Lestijärvi	818			
Lieska	12 303	hallinto	tulossa keskuskeittiö	6 valmistuskeittiötä
Lieto	17 172	tekninen lautakunta,	ruoka- ja puhtauspalvelut	
Liminka	9 577	tulosalueiden sisäinen	ruokapalvelu	
Liperi	12 396	keskushallinto	ruokapalvelut	1 ruokapalvelupäällikkö
Lohja	47 703	tekninen lautakunta, kuntaliitos tulossa	ruoka- ja siivouspalvelut	3 005 000 suoritetta/vuosi
Loimaa	16 700	tekninen lautakunta	ruoka- ja siivouspalvelut	1 ruokapalvelupäällikkö
Loppi	8 341	hallinto- ja talouspalvelut	ruokapalvelut	1 ruokapalvelupäällikkö
Loviisa	15 493	talouspalvelut	ruokahuolto	1 ruokapalvelupäällikkö
Luhanka	763			ruokahuoltovastaava
Lumijoki	2 084		ks. Oulu	
Luoto	5 065			
Luumäki	4 992	Saimaan Tukipalvelut Oy		
Luvia	3 355			
Maalahti	5 580			
Maaninka	3 771		ruokapalvelut	ruokapalvelukeskus
Marttila	2 056			
Masku	9 729	Perusturvakuntayhtymä Akseli		ruokahuoltopäällikkö ruokapalvelut 3 yksikköä
Merijärvi	1 153			
Merikarvia	3 226	tekninen toimi	ravinto- ja puhtauspalvelut	hajautettu
Miehikkälä	2 145	Virolahden ja Miehkälän kuntien ruokapalvelut		4 valmistuskeittiö 6 jakelukeittiö
Mikkeli	54 635	keskushallinto	ruoka- ja puhtauspalvelut	2,95/suorite
Muhos	8 998	tekniset palvelut	ruoka- ja siivouspalvelut	3 valmistuskeittiö
Multia	1 777			

Muonio	2 383	yleishallinto		keskuskeittiö
Mustasaari	19 153	yhdyskuntarakentamisen lautakunta	siivous- ja ruokapalvelut	
Muurame	9 572	tekninen hallinto,	ruokapalvelut	1 keskuskeittiö
Mynämäki	7 950	teknisen toimen hallinto, osassa perusturvakunta- yhtymä Akseli (Masku, Mynä- mäki, Nousiainen)	ruoka- ja siivouspalvelut	1 ruokapalvelupäällikkö 6 emäntä 9 keittäjä 7 ravitsemustyöntekijä 4 keittäjä- siivoaja-
Myrskylä	1 987	Liikelaitos Porvoon tilapalvelut		2 keittiö
Mäntsälä	20 534	osan hoitaa Blue Service Partners Oy	oma toimitilapalvelut	14 valmistuskeittiötä 3,19 €/suorite 15 jakelukeittiö
Mänttä-Vilp- pula	10 898	teknisen toimen hallinto	siivous- ja ruokapalvelut	ruokapalvelukeskus
Mäntyharju	6 287	nettobudjetoitu yksikkö	ruokahuoltotuotanto siirtyy keskitettyyn tuotantokeitti- öön	keskuskeittiö koulukeskuksen keittiö
Naantali	18 859	tekninen lautakunta	ateriapalvelut	1 ruokapalvelun johtaja
Nakkila	5 706	sivistysjohtaja	ruokapalvelu	20 työntekijää
Nastola	14 985	yleishallinto	siivous- ja ruokahuolto	
Nivala	10 942		ruoka- ja puhdistuspalvelut	1 keskuskeittiö
Nokia	32 690	hallinto, tekninen keskus	päiväkoti, koulut, hoitolaitok- set Osan hoitaa Koukun Helmi Tampere	8 tuotantokeittiö 6 palvelukeittiö
Nousiainen	4 872		ruoka- ja puhdistuspalvelut	11 keittiöt
Nurmes	8 191	sisäinen palvelu keskushallinto	ruokahuolto	1 tuotantokeittiö 16 työntekijää
Nurmijärvi	41 178	kiinteistö-, ruoka- ja siivous- palvelut	kunnallinen liikelaitos Aleksia	
Närpiö	9 335	perusturvaosasto	ruokapalvelu	3 keittiöt
Orimattila	16 347	hallinto	ruoka- ja siivouspalvelut	10 valmistuskeittiöt
Oripää	1 423	ilmeisesti hajautettu ei yhteistietoa		
Orivesi	9 630			

Oulainen	7 772			
Oulu	193 798	Liikelaitos Oulun Serviisi	Ateria- ja puhtauspalvelut	toiminta n. 300 paikkaa n. 700 työntekijää
Outokumpu	7 262			Keskuskeittiö
Padasjoki	3 279	Hollolan kunta	kiinteistöpalvelut, ruokapalvelu	
Paimio	10 590	sivistyspalvelut	ruokapalvelut	3 valmistuskeittiöt
Paltamo	3 620	sivistyspalvelut	ruokapalvelut	4 työntekijä
Parainen	15 507	Kaupungin ruokapalvelu	Parasmat	keskuskeittiö
Parikkala	5 509		ruoka- ja puhtauspalvelut	2 valmistuskeittiö
Parkano	6 836		ravintohuolto	10 työntekijää
Pedersören kunta	10 970			6 valmistuskeittiö 28 jakelukeittiö
Pelkosenniemi	966	hallinto	ravintohuolto	keskuskeittiö
Pello	3 739	tekninen lautakunta	ravintohuolto	
Perho	2 923	yleishallinto	ruokapalvelut	3 valmistuskeittiö
Pertunmaa	1 842			ruokapalvelukeskus
Petäjävesi	4 125	hallinto	ruokapalvelu	1 keskuskeittiö
Pieksämäki	19 288	tukipalvelut	ruokapalveluyksikkö	1 keskuskeittiö
Pielavesi	4 824	hallinto	ruokapalvelut	
Pietarsaari	19 633	tekninen palvelukeskus	ruokapalveluosasto ateriapalvelu	8 valmistuskeittiöt 11 palvelukeittiöt
Pihtipudas	4 354	tekninen lautakunta	ruokapalvelut	
		Wiitaunioni: Viitasaari, Pihtipudas		
Pirkkala	18 369	tekninen osasto	ruokapalvelu	6 valmistuskeittiö
Polvijärvi	4 664	hallinto- ja talouspalvelut		keskuskeittiö
Pomarkku	2 340			
Pori	83 497	Porin palveluliikelaitos		21 keittiöt
Pornainen	5 145	Blue Service partners		
Porvoo	49 426	Porvoon tilapalvelu liikelaitos	ruokapalveluyksikkö	7 aluekeittiö 3 valmistuskeittiö
Posio	3 647	hallinto	ravintokeskus	1 keskuskeittiö
Pudasjärvi	8 537	tekninen- ja ympäristötoiminta	ruokapalvelut	
Pukkila	2 036		ruoka- ja siivouspalvelut	keskuskeittiö
Punkalaidun	3 173	perusturvalautakunta	ruokahuolto ruokapalvelut	2 valmistuskeittiö 2 palvelukeittiö

Puolanka	2 878	tekniset palvelut	ruokahuolto ja siivous	3 valmistuskeittiö
Puumala	2 319	tekniset palvelut	ruokapalvelut	keskuskeittiö
Pyhtää	5 384	sivistyspalvelut	ruokapalvelut	2,65/suorite
Pyhäjoki	3 356	myyntiä Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymälle	ruoka- ja puhdistuspalvelut	2 valmistuskeittiö 3 jakelukeittiö
Pyhäjärvi	5 731	tekninen toimi	ruoka- ja siivouspalvelut	keskuskeittiö
Pyhäntä	1 545			
Pyhäranta	2 177	sivistystoimi		keittiöt 3
Pälkäne	6 795	hallinto	ruokahuoltoyksikkö	
Pöytyä	8 590	tekniset palvelut	ruokapalvelut	
Raahe	25 507	hallinto	ateriapalvelut ruokapalvelut ja puhtauspal- velut	8 tuotantokeittiöt 78 henkilökunta
Raasepori	28 695	sisäiset palvelut sis. paljon toimintoja	ruokapalvelut	15 valmistuskeittiö n. 30 jakelukeittiö kouluateria 3,10 €/päivä päiväkotilounas 3,00 €/päivä 70 työntekijää
Raisio	24 565	tekninen lautakunta	ruokapalvelut	koulun keittiöt 12
Rantasalmi	3 872		ateriapalvelut	
Ranua	4 200	keskushallinto	ruokapalvelu	2 keskuskeittiöt
Rauma	39 979	tulosityksiköt	ruokapalvelu taseyksikkö	129 työntekijää
		Nannu ja Stenius		suoritteet 2 492 150
Rautalampi	3 426		kunnan ateriapalvelu	
Rautavaara	1 784	sivistyspalvelut	ateriapalvelut	
Rautjärvi	3 682		Rosmariini	
Reisjärvi	2 925		ruokapalvelut	
Riihimäki	29 318	kasvatus- ja opetuspalvelut	aluekeittiö Tellus ruokapalvelut	
Ristijärvi	1 427			
Rovaniemi	61 215	tekninen osasto palvelukeskus	ruoka- ja puhtauspalvelukes- kus ja infrapalvelut	6 valmistuskeittiö 41 palvelukeittiö
Ruokolahti	5 507		ruokapalveluyksikkö	4 valmistuskeittiö
Ruovesi	4 771	hallinto ja talous	ruokapalveluyksikkö	
Rusko	5 995	Toimitiala- ja vuokrauspalvelut	Ruokapalvelut	2 valmistuskeittiö

		Myyntiä myös Raisiolle		
Rääkkylä	2 467	sivistysosasto	koulukeskuksen keittiö	
Saarijärvi	10 165			2 valmistuskeittiö
Salla	3 890	tekninen lautakunta	ravintohuolto	
Salo	54 478	tekniset palvelut	ravitsemuspalvelut	19 valmistuskeittiö 100 jakelukeittiö 3,49 €/suorite
Sastamala	25 511		Ruoka- ja puhtauspalvelut Oy Servi	
Sauvo	3 032			
Savitaipale	3 729	hallinto	ruokahuolto	keskuskeittiö
Savonlinna	36 256	tekninen toimi	ruoka- ja siivouspalvelut	1 keskuskeittiö
Savukoski	1 126	sosiaalityö		keskuskeittiö
Seinäjoki	60 354	hallintopalvelut	ruokapalvelut	keittiöt 66, 3,20/ateria
Sievi	5 198	tekninen lautakunta	ruokapalvelut	7 keittiöt
Siikainen	1 632	hallinto	ruokapalveluyksikkö	
Siikajoki	5 593			
Siikalatva	5 857			
Siilinjärvi	21 567	talous- ja tukipalvelut	ruoka- ja puhtauspalvelut	7 valmistuskeittiö 15 palvelukeittiö, koulu 3,06 ja päiväkoti 3,13 €/suorite
Simo	3 356	Meri-Lapin Kuntapalvelu	oma kouluruoka muu ruokapalvelu	2 valmistuskeittiö
Sipoo	18 914	sosiaali- ja terveysosasto	ruokapalvelut	9 valmistuskeittiö
Siuntio	6 183	tekninen lautakunta	ruokahuolto	
Sodankylä	8 884			4 valmistuskeittiöt
Soini	2 284	Järvi- Pohjanmaan alueen valmistuskeittiö	(Alajärvi, Soini, Vimpeli)	
Somero	9 146	tekniset palvelut	ruokapalvelu	2,58/ateria
Sonkajärvi	4 454	opetus ja koulutus	kouluruokailu	3 valmistuskeittiö
Sotkamo	10 659	hallinto	ateria- ja puhtaanapitopalvelut	1 keskuskeittiö
Sulkava	2 794	Sulkavan Palvelut Oy		1 keskuskeittiö
Suomussalmi	8 661	hallinto	ruoka- ja siivouspalvelut	
Suonenjoki	7 456	hallinto	ruokapalvelut	2 valmistuskeittiö
Sysmä	4 139			

Säkylä	4 567		ruokapalveluyksikkö	
Taipalsaari	4 826	konsernihallinto	ruokapalvelut	keittiöt 4
Taivalkoski	4 251		ateriapalvelut	keittiöt 12
Taivassalo	1 667		ateriapalvelut	
Tammela	6 474	hallinto	ruoka- ja puhdistuspalvelut	9 keittiöt
Tampere	220 446	Tampereen Ateria liikelaitos ISS-palvelut Oy		48 tuotantokeittiöt 12 palvelukeittiöt
Tervasjoki	1 956			
Tervo	1 669	hallintotoimi	ruoka- ja puhtaanapitoyksikkö	keskuskeittiö
Tervola	3 306	osa teknistä palvelua		
Teuva	5 656	tekninen lautakunta	ruokapalveluyksikkö Suurpohjan peruspalvelu- liikelaitoskuntayhtymän ja Teuvan kunnan toimipisteisiin	
Tohmajärvi	4 876	tekninen toimisto	ruokapalvelu	2 valmistuskeittiö
Toholampi	3 381	osana teknistä osastoa	ruokahuolto	keittiöt 4
Toivakka	2 466	hankintayhteistyö naapuri- kuntien kanssa		1 pääkeittiö
Tornio	22 371		ruokahuolto	5 valmistuskeittiöt
Turku	182 072	Turun seudun kiinteistö- palvelu Oy		75 keittiöt
Tuusniemi	2 802	keskushallinto		1 keskuskeittiö
Tuusula	38 125	konsernipalvelut henkilöstö- ja tukipalvelut	ruokapalvelu valm. keittiö 6, jakelukeittiö 38	1 keskuskeittiö 2,69/ateria
Tyrnävä	6 642	tekniset palvelut	ruokapalvelu	
Ulvila	13 361	talous- ja hallinto-osasto	ruokapalveluyksikkö	3 valmistuskeittiöt
Urkala	5 105	hallinto ja talous	siivous- ja ruokahuoltoyksikkö	1 keskuskeittiö
Utajärvi	2 945			3 keittiöt
Utsjoki	1 279	terveystoimi	avopalvelukeskuskeittiö	1 keskuskeittiö
Uurainen	3 594	hallinto	ruoka- ja siivouspalvelu- yksikkö	3 valmistuskeittiöt 4 palvelukeittiöt
Uusikaarlepyy	7 524	keskushallinto		
Uusikaupunki	15 463	tekniset palvelut	ruokapalvelu	1 valmistuskeittiö
Vaala	3 193	tekniset palvelut	ruokahuolto ja siivous	3 valmistuskeittiö

Vaasa	66 321	tekninen lautakunta	Vaasan ruokapalvelut, netto-yhtiö	3,63/ateria
Valkeakoski	21 129	tekninen lautakunta ta 19,5 miljoonaa euroa	ruoka- ja siivouspalvelu yms. 31 % 19.5 miljoonasta eli 6 045 000 ruokapalvelu	4 valmistuskeittiöt palvelukeittiöt 13 3,30/ateria
Valtimo	2 379			usea valmistuskeittiö
Vantaa	208 098	Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy omistajat: Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen		820 000 annosta/vuosi
Varkaus	22 107	konsernipalvelut	ruoka- ja puhtauspalvelut	3 keskuskeittiöt 123 työntekijää useita jakelukeittiöitä
Vehmaa	2 330			
Vesanto	2 288	hallintopalvelut	ruokapalvelut	2 valmistuskeittiö jakelukeittiöt
Vesilahti	4 473	hallinto	siivous- ja ruokapalvelut	2 valmistuskeittiö jakelukeittiöt
Veteli	3 332			2 keskuskeittiöt
Vieremä	3 874	opetus ja koulutus	ruokapalvelu	keskuskeittiö
Vihti	28 929	hallinto	ruoka- ja puhdistuspalvelut	1 769 000 aterialla/vuosi
Viitasaari	6 895	tekninen lautakunta	siivous- ja ruokapalvelut	3 keskuskeittiöt
Vimpeli	3 171	Ravitsemuspalvelun hallinto yhteinen Alajärvi, Soini, Vimpeli		2 valmistuskeittiö 13 jakelukeittiöt
Virolahti	3 435	tukipalvelut Yhdessä Miehikkälän kanssa	ruokapalvelut	4 valmistuskeittiöt 6 jakelukeittiöt
Virrat	7 280	tekninen osasto	ruokapalvelu	
Vöyri	6 681		ateriapalvelut	
Ylitornio	4 482	perusturva, tukipalvelut	ateriapalvelu	3 valmistuskeittiöt
Ylivieska	14 748	tekninen palvelukeskus, ruokapalveluyksikkö	ruokapalvelu	2 valmistuskeittiöt 25 jakelukeittiöt
Ylöjärvi	31 743	hallinto-, talous- ja tukipalvelut	ruokapalveluyksikkö	76 henkilöstö
Ypäjä	2 483	hallinto-osasto	puhtaus- ja ruokapalvelut	2 keittiöt
Ähtäri	6 271	tekninen toimi	ruokapalvelut	1 aluekeittiö
Äänekoski	20 077	keskushallinto	ruokapalvelut	10 valmistuskeittiöt

